



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mervi Susanna Kaunisto

YHTEISTYÖSTÄ STRATEGISEEN LIIKETOIMINTAAN

Ylempi AMK-tutkinto
Liiketalous ja matkailu
2010

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
(ylempi AMK)

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Mervi Kaunisto
Opinnäytetyön nimi	Yhteistyöstä strategiseen liiketoimintaan
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	101 + 13 liitettä
Ohjaaja	Henrik Virtanen

Kehittämistyön tarkoituksena oli Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjien yhteistyön järkevöittäminen ja kehittäminen strategisilla käytännön ratkaisulla ja toimintatavoilla. Tässä työssä ei pyritty saamaan yleistettävää tietoa, vaan tavoitteena oli kuvata yrittäjien toimintaa verkostossa, avata toiminnot arvioitavaksi ja auttaa yrittäjiä hahmottamaan mahdollisuudet kehittää toimintaa. Lisäksi tavoitteena oli osoittaa yrittäjille, kuinka käytännön toimin voi saada aikaiseksi aidon ilmapiirin tunnelman asiakkaille.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli toiminnallinen tutkimus, jossa itse olin aktiivisesti mukana. Tutkimus eteni teorian ja empirian vuorovaikutuksessa.

Opinnäytetyössä pohdittiin verkostoja toimintaympäristönä, oman verkoston resursseja ja niiden suomia mahdollisuuksia, liiketoiminnan suunnittelemista ja organisointia sekä johtamisen vaikutusta verkoston toimintaan. Lisäksi selvennettiin vision merkitystä tavoitteellisessa toiminnassa.

Kehittämistyön aikana saatettiin verkoston yrittäjät formaalimpaan tilaan yhteistyösopimuksella. Verkoston toimintaa helpotettiin yhteisten kustannusten jaon suunnittelulla ja jakoperusteiden määrittelyllä. Kustannusten jako ja sen perusteet tarkistetaan jatkossa vuosittain ja yhdessä määritellään kehittämiskohteet. Liiketoimintasuunnitelmalla otettiin kirjaimellisesti toiminnan tilanne haltuun.

Tärkeänä osana tuloksia ovat havainnot Kalliojärven verkoston tilasta, strategisen liiketoiminnan ja johtamisen merkityksestä toimintaan sekä arvonalisäkkänpänuuksien tarpeellisuudesta vision saavuttamiseksi.

Asiasanat	Yhteistyö, verkosto, verkostoituminen, liiketoimintastrategiat, johtaminen
Salaisuus	Opinnäytetyössä ovat salaisena liitteet 9-12.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
 UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
 Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
 (ylempi AMK)

ABSTRACT

Author	Mervi Kaunisto
Title	From Cooperation to Business with Strategy
Year	2010
Language	Finnish
Pages	101 + 13 Appendices
Name of Supervisor	Henrik Virtanen

The aim of this project was to improve cooperation between the entrepreneurs of Kalliojärvi's Entertainment Centre and to develop the business with practical solutions and strategies. The aim was not to collect information which could be generalized in form of a customer research but to describe actions taken by the entrepreneurs of the network, to open all operations to criticism and help to find possibilities to develop business management. The final aim was to show to entrepreneurs in what ways they could create a genuine atmosphere which could be felt by the customers.

The research for this thesis was made as participatory action research. The thesis proceeded in the interaction of theory and empirical results.

Networks as operational environments, the resources of Kalliojärvi Entertainment Centre and the possibilities of those resources, planning of business and strategies, and finally how managing affects the behavior of the network was under discussion. The role of a clear vision in business was examined as well.

The most important practical action in this project was an official contract between the entrepreneurs of the network. The network made an agreement on how the expenses will be divided in the future. The aims of the develop work are going to be planed together each year. With the help of a business strategy the whole situation was literally taken under control by the network of Kalliojärvi.

An important part of results is the observation of the situation which the network is in, the meaning of strategy in business and the necessity of good partners for reaching the set goals.

Keywords	Cooperation, Network, Networking, Business-strategies, Managing
Secrecy	Appendixes 9 to 12 are confidential.

ESIPUHE

Haluan omistaa tämän työn Helena Erkkilälle, jolle Kalliojärven alueen viihtyisyys on ollut vuosikausia sydämenasia! Jokainen mukana ollut yrittäjä on hänen osuutensa muistanut kertoa.

Lisäksi kiitän lämpimästi kaikkia Kalliojärven yrittäjiä sekä työn toteuttamiseen osallistuneita ja vaikuttaneita tahoja!

Alavudella 2.6.2010

Mervi Kaunisto

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	1
ABSTRACT	2
ESIPUHE	3
SISÄLLYS	4
LIITTEET	6
KUVAT	7
KUVIOT	7
TAULUKOT	8
1 JOHDANTO	9
1.1 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja merkitys	10
1.2 Opinnäytetyön rakenne	10
1.3 Keskeisimmät rajaukset	11
1.4 Kalliojärven viihdekeskuksen alue	12
1.5 Kalliojärven viihdekeskus toimintaympäristönä	14
1.6 Toiminnallinen tutkimus	15
2 VERKOSTON LAADUKKUUS	17
2.1 Yhteistyön ja verkoston käsitteitä	17
2.2 Verkostojen teoreettinen luonne	20
2.3 Verkostojen teoreettisia malleja	26
2.4 Verkoston liikeidea, jatkuva arviointi ja edelleen kehittäminen	34
2.4.1 Liikeidea	35
2.4.2 Jatkuva arviointi	36
2.4.3 Kehittäminen	37
2.5 Strategiat	38
3 KALLIOJÄRVEN STRATEGINEN TILANNE	44
3.1 Tutkimuksen toteutus ja aineisto	45
3.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	46
3.3 Yrittäjien taustatiedot	47
3.4 Toiminta Kalliojärven viihdekeskuksessa	50
3.5 Kokemukset toiminnasta Kalliojärvellä	52
3.6 Kalliojärvi Internetissä	54

3.7	Tapahtumat.....	55
3.8	Kalliojärven suomat hyödyt	55
3.9	Yhteenveto	55
3.10	Kehittämistoimenpiteet ja resurssit	56
4	STRATEGISEN TOIMINNAN SUUNNITELMA.....	58
4.1	Strateginen suunnitelma	58
4.2	Vision hahmottaminen	65
4.3	Sisäisen toiminnan organisointi	68
4.4	Ulkoisen toiminnan organisointi	70
4.5	Toimintaprosessi	70
4.6	Toiminnan kehittymisen tavoite.....	71
5	STRATEGIAT KÄYTÄNTÖÖN	73
5.1	Johtaminen	73
5.2	Verkoston johtaminen	74
5.3	Tiedon kerääminen ja jakaminen	77
5.4	Palaverit.....	78
5.5	Resurssit	78
5.6	Arki	80
6	VERKOSTOITUMISEN STRATEGISEN HYÖDYN ARVIO	82
6.1	Toiminnallisen tilanteen katsaus	82
6.2	Yrittäjien haastattelun tulokset.....	85
6.3	Yhteenveto	87
6.4	Johtopäätökset	89
7	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMISEN ARVIOINTI JA POHDINTA	95
	LÄHTEET.....	97

LIITTEET

LIITE 1	KALLIOJÄRVEN MATKAILUHANKE 2004-2006.....	102
LIITE 2	YRITTÄJIEN ENSIHAASTATTELUN RUNKO.....	103
LIITE 3	TOIMINTASUUNNITELMA 28.11.2007 1 (2)	104
LIITE 4	ENSIMMÄINEN SUUNNITELMA	106
LIITE 5	YHTEISEN TYÖNTEKIJÄN PALKKAKUSTANNUSTEN JAKO	107
LIITE 6	KALLIOJÄRVEN KIRJEPOHJA	108
LIITE 7	KALLIOJÄRVEN LASKUPOHJA.....	109
LIITE 8	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAPALAVERIN ASIALISTA ..	110
LIITE 9	KALLIOJÄRVEN VIHDEKESKUKSEN KEHYSKERTOMUS (SALAINEN)	111
LIITE 10	KALLIOJÄRVEN VIHDEKESKUKSEN LIIKETOIMINTA- SUUNNITELMA (SALAINEN) 29 SIVUA.....	112
LIITE 11	VERKOSTON YRITTÄJIEN VÄLINEN YHTEISTYÖSOPIMUS (SALAINEN)	113
LIITE 12	VERKOSTON YHTEISTEN KUSTANNUSTEN JAKOPERUS- TEET (SALAINEN) 3 SIVUA.	114
LIITE 13	YRITTÄJIEN LOPPUHAASTATTELUN KYSYMYKSET	115

KUVAT

KUVA 1	MAISEMIA KALLIOJÄRVELTÄ. (KALLIOJÄRVI 2010B).....	12
KUVA 2	TANSSI-ILMOITUS YKKÖSET!-LEHDESSÄ. (YKKÖSET! 2010)	14
KUVA 3	AURINKOINEN UIMARANTA, KESÄTEATTERI JA VESILIUKUMÄKI. (KALLIOJÄRVI 2010B)	15
KUVA 4	KALLIOJÄRVEN CAMPING-ALUE OY:N RESURSSIEJA. (KALLIOJÄRVI 2010B)	48
KUVA 5	VALTARI, HEMMINKI JA TUURI-TAMMELA. (KALLIOJÄRVI 2010B).....	48
KUVA 6	KALLIOJÄRVEN MAJAT OY. (KALLIOJÄRVI 2010B).....	48
KUVA 7	SAKUN MÖKIT JA LOUHETAR. (KALLIOJÄRVI 2010B)	49
KUVA 8	KALLIOJÄRVEN RANTARAVINTOLA.	51
KUVA 9	KALLIOJÄRVI TARJOAA HEKTISEN TYÖELÄMÄN VASTAPAINOA. (KALLIOJÄRVI 2010B).....	94

KUVIOT

KUVIO 1	KALLIOJÄRVEN VIHDEKESKUKSEN ALUEKARTTA. (KALLIOJÄRVI 2010C)	13
KUVIO 2	PK-YRITYSYHTEISTYÖN MONENKESKEISIÄ MALLEJA. (VARAMÄKI 2002, MUKAELLEN)	27
KUVIO 3	YHTEISTYÖN KEHITTYMINEN SIIRTYMINÄ YHTEISTYÖMALLISTA TOISEEN. (VESALAINEN 1996; VARAMÄKI & VESALAINEN 2002)	34
KUVIO 4	ROWLEYN JA ROEVENSIN MUUTOSMALLIA MUKAELLEN. (ÅBERG 2002).....	40
KUVIO 5	LIIKETOIMINTAMALLIN PURKAMISPROSESSI. (HAMEL 2001)	41
KUVIO 6	KALLIOJÄRVEN VIHDEKESKUKSEN ALUEEN YDINRYHMÄN YRITTÄJÄT.	49
KUVIO 7	KALLIOJÄRVEN VIHDEKESKUKSEN MAJOITUSKAPASITEETIN KÄYTTÖ VUOSINA 2006 – 2007..	50
KUVIO 8	MAJOITUSVUOROKAUDET MÖKEITTÄIN VUOSINA 2006 – 2007.....	51
KUVIO 9	KALLIOJÄRVEN RESURSSITILANNE KEHITTÄMISTYÖN ALUSSA.	53

KUVIO 10 YKSI ASKEL MAJOITUSVARAUKSEN TEKEMISESSÄ. (KALLIOJÄRVI 2010B)	54
KUVIO 11 SUUNNITELMAN MUKAISET KEHITTÄMISTOIMENPITEET.	56
KUVIO 12 CASE: MOTOREST (OJANPERÄ TEAM) MUKAELLEN.....	67
KUVIO 13 VIESTINTÄ JA VAIKUTTAMINEN. (ÅBERG 2002)	73
KUVIO 14 KALLIOJÄRVEN VIHDEKESKUKSEN MAJOITUSKAPASITEETIN KÄYTTÖ VUOSINA 2006 – 2009. .	85
KUVIO 15 KEHITTÄMISPROSESSIN JATKUMISEN SUUNNITELMA.	93

TAULUKOT

TAULUKKO 1 YRITYSYHTEISTYÖN ERILAISIA TAVOITTEITA. (HOVI 1995)	31
TAULUKKO 2 YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN ANALYYSI. (VARAMÄKI 2002)	32
TAULUKKO 3 TOIMINTATUTKIMUKSEN PROSESSISUUNNITELMA TÄMÄN TUTKIMUKSEN ALUSSA.	46
TAULUKKO 4 ENSIHAASTATTELUN YHTEENVETO.	53
TAULUKKO 5 KEHYSKERTOMUKSEN TEEMAT JA PAINOTUKSET: PROFILOINTIMATRIISI. (ÅBERG 2002).....	66
TAULUKKO 6 TOIMINTATUTKIMUKSEN PROSESSIN TOTEUTUMINEN.....	82

1 JOHDANTO

Hektisen työelämän vastapainona ihminen tarvitsee erilaisia mahdollisuuksia viihtyä ja rentoutua vapaa-ajalla. Maailmalla matkatessani olen huomannut, että ihmiset, joiden elämäntapa on palvella muita, tekevät työtä koko sydämellään ja he elävät yhdessä asiakkaiden kanssa omaa arkeaan. Vieraat viihtyvät, kun palvelu on aitoa ja kiireetöntä.

Parasta palvelua kohtasin Ahvenanmaalla pienessä vanhaan saaristolaispihapiiriin perustetussa majoituspaikassa. Petipaikat olivat aitoissa ja ne oli pedattu ihanilla vanhoilla valkoisilla pitsireunaisilla lakanoilla. Puulämmitteinen pihasauna oli käytettävissä koko illan. Talon kesätyöntekijä istutti kukkia ruukkuihin pihamaalla vieraiden seurustellessa keskenään. Kesäillan pidetessä seurueessamme alkoi kahvihammasta kolottaa. Kesätyöntekijä kattoi iltakahvit, kaivoi pakastimesta pullaa, lämmitti ne uunissa ja tuoksu oli aivan ihanan kotoinen. Lopulta koko iso seurueemme istui iltakahvilla seurustelemassa. Työntekijän palvelualttius oli huippuluokkaa ja kiireetöntä.

Tämän kokemuksen johdattelemana olen vakuuttunut siitä, että aitous on avainsana vieraiden viihtymiselle, palaamiselle ja myönteiselle viestin viemiselle uusille mahdollisille vieraille. Myönteiset luonnolliset lähtökohdat heijastavat toiminnan aitoutta ja välittömyyttä. Kun toiminnan perusta on kunnossa, vain taivas on rajana mahdollisuuksille, joita toiminnassa tavoitellaan. Positiiviset kokemukset viihtymisestä kantavat kauas niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin.

Aidon ilmapiirin näkyminen on haasteellista, kun puitteet suurenevat ja mukaan tulee usean yrittäjän yhteistyöllä hoidettu viihde- ja matkailukenttä. Voiko yrittäjien yhteistyötä kehittää siten, että se näkyisi aitona ilmapiirinä toimintaan? Voiko aitoutta edistää strategisin toimin? Miten sitten mitataan aitouden tunnetta? Kalliojärven viihdekeskuksen alueella on fyysinen toimintaympäristö, jossa on jo vuosien ajan harjoitettu vapaamuotoista yhteistyötä ilman yhteisesti luotuja visioita ja strategioita. Viihdekeskuksen alueen yrittäjät ottivat vastaan tarjouksen kehittää toimintaa täsmällisempään ja harkitumpaan suuntaan.

1.1 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja merkitys

Kehittämistyön tarkoituksena on Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjien yhteistyön järkeväyttäminen ja kehittäminen strategisilla käytännön ratkaisulla ja toimintatavoilla.

Kehittämistyön alussa toteutetaan alueen yrittäjien haastattelu tilanteen kartoittamiseksi. Ensimmäisenä tavoitteena on pohtia yhteistyön sisäisen ja ulkoisen organisoinnin ja käytännön toteuttamisen tapoja sekä tavoitteiden ja vision hahmottamista. Toisena tavoitteena on toimintatapojen tuominen käytäntöön. Viimeisenä tavoitteena on arvioida verkostoitumisen strategisia hyötyjä.

Kehittämistyö ja opinnäyteraportti on toteutettu Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjien liiketoiminnan kehittämisen tueksi. Kehittämistyö sisältää liiketoiminnan strategisia suunnitelmia ja laskelmia. Opinnäyteraporttiin näitä strategisia suunnitelmia on kuvattu yleisellä tasolla.

Kehittämistyö merkitsee Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjille yhteisen vision luomista ja tavoitteiden selkiyttämistä, vuosittaisten toimenpiteiden sopimista ja sopivien käytäntöä helpottavien ratkaisujen löytymistä. Kehittämistyön tuoma henkinen vahvistus toiminnan oikeasta suunnasta tulee yrittäjille tarpeeseen, puhumattakaan omasta mukana olemisesta ja yrittäjien auttamisesta itsellensä saamasta osaamisesta.

Tavoitteena on, että kehitetyt strategiset toimintatavat otetaan käyttöön keväällä 2010. Kehittämistyön tuoman vahvemman toimintatavan pohjalta on hyvä panostaa jo EU-projektin aikana luotuihin markkinointistrategioihin ja myös ulkoisen verkostoitumisen kautta mahdollisesti saavuttaa laajempaa tunnettavuutta maakunnassa ja maailmalla.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön *ensimmäisessä luvussa* pohditaan kehittämistyön tarkoitusta tavoitteita ja merkitystä. Lisäksi käydään läpi keskeisimmät rajaukset. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan taustaa Kalliojärven viihdekeskuksen synnystä ja lähtö-

kohtaisesta toimintaympäristöstä sekä keinoista toteuttaa kehittämistyötä toimintatutkimukseen pohjautuen.

Toisessa luvussa syvennyttään verkostoihin toimintamallina. Aluksi pohditaan verkostoja, verkostojen luonnetta ja verkostojen teoreettisia malleja verraten pääpiirteittäin Kalliojärven tilanteeseen ja mahdollisuuksiin. Liikeidean, verkoston lähtötilanteen palvelujen ja käyttöasteen kautta päästään pohtimaan tarpeellisia liiketoiminnan strategioita.

Kolmannessa luvussa raportoidaan tarkemmin yrittäjien taustoista, toiminnasta Kalliojärven alueella, haastattelujen pohjalta kokemuksista yhteistoiminnasta, jo luotujen järjestelmien toiminnasta ja Kalliojärven viihdekeskuksen alueen suomista resursseista, jotka vaativat vielä hyödyntämistä. Raportoinnin pohjalta esitetään kehittämis ehdotuksia ja toimintamalleja.

Neljännessä luvussa mietitään strategisen toiminnan suunnitelmia. Lisäksi selvitetään toiminnan sisäistä ja ulkoista organisointia. Toimintaprosessin kehittämisen kautta päästään vision hahmottumiseen ja toiminnan kehittymisen tavoitteiseen.

Viidennessä luvussa strategioita tuodaan käytäntöön. Aluksi pohditaan johtamisen merkitystä toimintojen sisäistämisessä ja miten verkostoissa johtaminen tulisi järjestää. Lisäksi pohditaan tiedon keräämisen, jakamisen ja viestinnän merkitystä ja tapoja verkostoissa.

Kuudennessa luvussa arvioidaan verkostoitumisen strategisia hyötyjä. Aluksi luodaan katsaus toiminnalliseen tilanteeseen kehittämistyön päättyessä, jonka jälkeen kerrotaan yrittäjien mielteitä kehittämis ehdotuksista. Tutkimuksen toteuttamiseen liittyneistä toimista laaditun yhteenvedon jälkeen lopuksi vedetään johtopäätökset.

Seitsemännessä luvussa arvioidaan ja pohditaan kehittämistyöprosessin toteutusta.

1.3 Keskeisimmät rajaukset

Varsinainen liiketoimintasuunnitelma, sopimus ja kustannustenjakolaskelma ovat opinnäytetyön liitteenä ja ne ovat salaisia. Kuitenkin niiden yleistettäviä pääpiir-

teitä tuodaan julki. Liiketoimintasuunnitelma, sopimuksen ja kustannustenjaon perusteet on laadittu yhteistyössä verkoston yrittäjien kanssa.

Kehittämistyön kohderyhmänä ovat Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjät, joille suoritetaan haastatteluja ja pidetään yhteispalavereja kehittämistyön kestäessä. Alueen välittömässä läheisyydessä oleva karavaanarialue on katsottu ulkoiseksi verkoston osaksi ja jätetty kehittämistyön ytimen ulkopuolelle.

Kehittämistyö vaikuttaa myös alueen käyttöasteeseen, asiakkaiden viihtyvyyteen ja tyytyväisyyteen. Tässä vaiheessa näiden asioiden tutkimus rajataan työn ulkopuolelle. Havainnointia näistä tehdään jatkossa säännöllisesti vuosittain kehittämisen oikean suunnan varmistamiseksi.

1.4 Kalliojärven viihdekeskuksen alue

Isonkyrön Valtaalassa Maunukselan mailla sijaitsi maa-ainesta, jota hyödynnettiin louhimalla murskeeksi valtatie 18 pohjarakenteisiin. Louhintatyön jälkeen paikalle jäi monttu, joka alkoi täyttyä pohjavedellä. Harri Maunuksela rakensi louhikon rannalle saunamökin ja nautti oman lammen rauhasta, mutta hän näki samalla jo sielunsa silmin, mitä kaikkea lammen ympärille voisi tehdä.

Vuonna 1995 alueelle rakennettiin tekolampi hiekkarantoiheen ja päärakennukseksi grilli-kahvio, jossa tarjoillaan pikkusuolaista purtavaa sekä makeisia, virvokkeita ja alkoholijuomia (A-oikeudet). Tanssilavan avajaisia juhlintiin vappuna 1996. Vuonna 1997 tanssilavaa laajennettiin ja rakennettiin keittiö lavan jatkeeksi, jolloin päästiin järjestämään juhlia isolla volyymillä. Terassit laajenivat jatkuvasti ja juhlakansa viihtyi erinomaisesti tansseissa ja erilaisissa tapahtumissa. (Kalliojärvi 2010a)

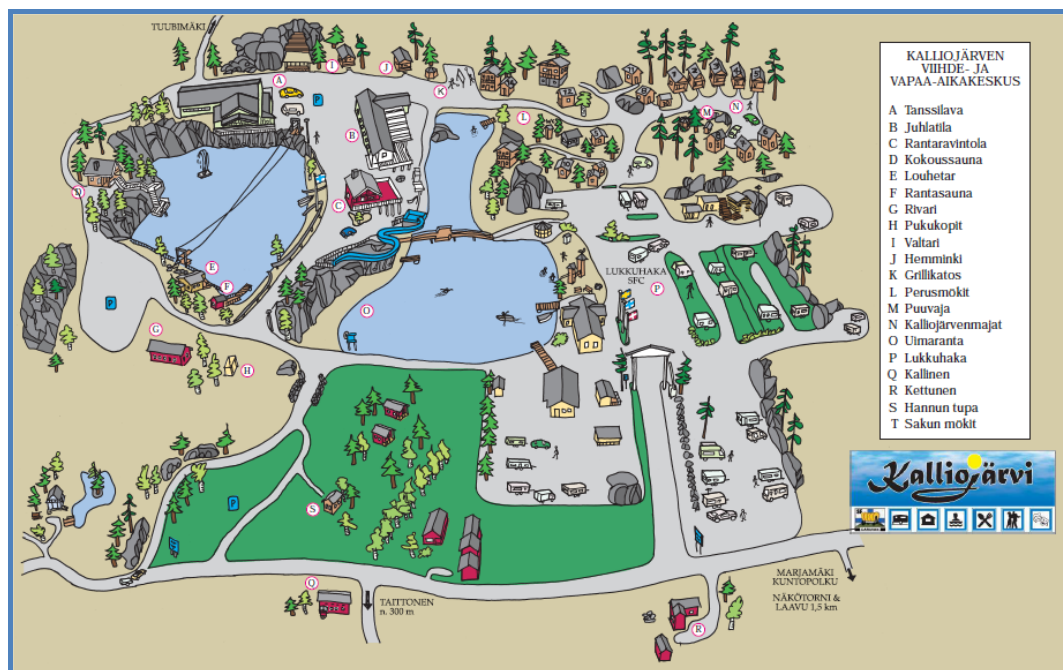


Kuva 1 Maisemia Kalliojärveltä. (Kalliojärvi 2010b)

Maunuksela alkoi myydä maitaan virkistyskäytön aloittamiseksi. Vuonna 1995 ensimmäisen maapalan hankki Vesa Valtari Isonkyrön Korttesluoman kylältä. Vuokratäyttöön tarkoitetun mökin rakentaminen rahoitettiin osaksi TE-keskuksen myöntämällä EU-yritystuella. Suomi oli tuolloin juuri liittynyt Euroopan unioniin ja päässyt osalliseksi kehittämisavustuksista.

Alueella sijaitseva Lukkuhaka-karavaanarialue on SF Caravan Pohjanmaa Ry:n perustama leirintäpaikka. Yhdistys on perustettu 1970 ollen yksi Suomen vanhimmista karavaanariyhdistyksistä. Yhdistyksen toimintaan kuuluu omien alueiden ylläpito, joista yksi on Lukkuhaka. (SF Caravan Pohjanmaa Ry 2009)

Vähitellen alueelle rakennettiin eri omistajien toimesta lisää vuokrattavia mökkejä, joita vuoteen 2010 mennessä on jo parikymmentä. Karavaanarialue Lukkuhaka on kehittynyt ja laajentanut maapalstaansa mahdollisuuksien mukaan.



Kuvio 1 Kalliojärven viihdekeskuksen aluekartta. (Kalliojärvi 2010c)

Kalliojärven välittömässä läheisyydessä kulkee Patikka-reitistö sekä moottorikelkkareitit. Luontopolkua pääsee Marjamäen laavulle ja näkötornille. Ylipään kuntoradalla voi kesällä patikoida ja lenkkeillä sekä talvella hiihtää perinteisesti

tai luistellen hoidetuilla latureiteilla. Isossakyrössä on paljon kulttuurihistoriallisesti arvokasta nähtävää kuten esimerkiksi Isonkyrön Vanha kirkko 1304-luvulta, kotiseutumuseo, Orisbergin kirkko ja pohjalainen pihapiiri, Napuen taistelun (v.1714) muistomerkki, Leväluhdan uhrilähde ja suokalmisto rautakaudelta sekä Isonkyrön asemiesmuseo. Paikallista käsityöläisyyttä edustaa Johan-Puun tehtaanyymälä Valtaalassa ja Käsityökeskus Villavintti Isonkyrön keskustassa. Autokauppojen paratiisi Tervajoki sijaitsee 10 kilometrin etäisyydellä Kalliojärvestä. (Isonkyrön kunta 2009)

Kalliojärven viihdekeskus mökkialueineen sijaitsee kahden huvipuiston puolivälissä, Wasalandian Vaasassa ja Powerparkin Alahärmässä. Etäisyydet huvitteluun ovat noin viisikymmentä kilometriä. Seinäjoen tapahtumat, muun muassa Tango-markkinat, Provinssirock ja Vauhtiajot, ovat vain puolen tunnin automatkan päässä. Kalliojärven mökkialue on erinomainen tukikohta kesämatkailijoille.

1.5 Kalliojärven viihdekeskus toimintaympäristönä

Kalliojärven viihdekeskuksen näkyvin toiminta ovat lavatanssit maaliskuusta joulukuuhun. Tammi- ja helmikuussa huilitaan. Kesäkuukausina tanssitoiminta on vieläkin viriilimpää, kun silloin tanssitaan myös keskiviikkoisin naistentanssien merkeissä. Suosituissa tansseissa viihdyttävät Suomen parhaat artistit orkestereineen.

Kalliojärvi ISOKYRÖ
Puh. 0400-667 629,
06-4724 860
www.kalliojarvi.com

Ke 12.05. klo 20-02 VUOROTUNNIT (Naiset aloittaa)
MYRSKYTUULI SEKA
DIMITRI Liput 15€
& Yökiitäjät -K18-
Linja-auto Vaasasta 0400-363 343

La 15.05. klo 20-02 VUOROTUNNIT (Naiset aloittaa)
KARI PIIRONEN
& Caminito SEKA
Keijo Rahnasto & Titan Liput 13€ -K18-
+ KARAOKE Linja-auto Vaasasta 0400-363 343

04.07. KLO 17.30-22.00 Liput 26€ IKÄRAJATON
LAURI TÄHKÄ & Elonkerjuu
SEKA Tohtori NO Liput myynnissä: Matkalippu Seinäjoki
Studio Ticket Vaasa sekä käy Kalliojärven
sivulta tai viestillä num. 0400-667 629

Kuva 2 Tanssi-ilmoitus Ykköset!-lehdessä. (Ykköset! 2010)

Alueelle rakennettiin kesäteatteri katsomoineen vuonna 2007, josta alkaen joka kesä on ollut teatterinäytöksiä maakunnan eri harrastajateatterien esittäminä. Katamattomana kesäteatteri on säiden armoilla. Aurinkoisina päivinä katsomo on täytynyt usein hyvin humoristisiin esityksiin lumoutuneista katsojista.



Kuva 3 Aurinkoinen uimaranta, kesäteatteri ja vesiliukumäki. (Kalliojärvi 2010b)

Pikkuinen hiekkapohjainen lampi on erittäin suosittu uimaranta, joka on varustettu kunnan toimesta uimakopeilla. Vesiliukumäki on käytössä erikseen ilmoitettuna ajankohtina. Rantalentopallokentällä viriää hyviä otteluita kesäisin, majoittujat vastaan paikalliset. Louhosjärven päällä kulkeva vaijerirata on polttareiden ja vastaavien tapahtumien vetonaula.

Alueella voi vierailla päiväselään tai majoittua vaikkapa viikoksi. Mökeissä on valinnanvaraa aina hyvin varustelluista talviasuttavista mökeistä pikkuisiin vaatimattomiin mökkeihin saakka.

Kalliojärven viihdekeskuksella on Internet-kotisivut osoitteessa www.kalliojarvi.fi. Kotisivuilla on esiteltynä kuvineen kaikki alueen tilat ja niiden varustelutaso, tanssi- ja tapahtumakalenteri sekä muuta alueen toimintaan liittyvää tietoa. Kehittämishankkeen aikana vuonna 2005 hankittiin sivuille sähköinen majoitusten varausjärjestelmä, jolla asiakkaat voivat tehdä itse varauksia haluamiinsa tiloihin.

1.6 Toiminnallinen tutkimus

Tutkimusotteena tässä opinnäytetyössä käytetään toiminnallista tutkimusta, joka soveltuu käytännön kautta toteutetun opinnäytetyön menetelmäksi. Vilkka ja Ai-

raksinen (2003) määrittelevät, että toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ensisijaisesti järjeistää Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjien strategista toimintaa.

Aaltola ja Syrjälä (1999) määrittelevät toimintatutkimuksen prosessiksi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Tutkimuskohteena voivat olla yhteisön toimintatavat, osallistujien oma toimintaa koskeva ymmärryskyky tai itse toimintatilanne. Tässä kehittämistyössä tavoitteina on toimivan yhteistyön merkityksen selventäminen verkoston yrittäjille, käytännön toimien järjeistäminen ja uusien yhteistyökumppanuuksien tuoman lisäarvon osoittaminen verkostolle.

Kuulan (1999, 218) mukaan tarkoituksena on tutkimuksen avulla muuttaa vallitsevia käytäntöjä ja ratkaista erilaisia ongelmia sekä pyrkiä muuttamaan sosiaalisia käytäntöjä ottamalla toimijat aktiivisiksi osallisiksi tutkimuksessa. Osallistun toimintaan ja olen mukana organisaation arkipäivässä. Kehittämistyön aikana verkoston yrittäjät toimivat kuten aiemmin ja itse kartoitan kohtia, joihin voisi kiinnittää huomiota, että toiminta tehostuisi jatkossa olemassa olevin resurssein. Lisäksi pohdin yrittäjien kanssa heidän oman toimintansa kehittämiskohteita ja niihin haetaan yhteisesti ratkaisuja.

Heikkisen ja Jyrkämän (1999) kriteerit toimintatutkimukselle ovat, että tutkija toimii yhteisössä, jossa työtä reflektoidaan ja kehitetään, toiminnan historiallista taustaa analysoidaan, kehitetään vaihtoehtoja ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan uutta tietoa ja teorioita toiminnasta. Kehittämistyössä analysoidaan mennyttä ja nykyistä toimintaa sekä niiden perusteella pyritään tuomaan esiin kohdat, joihin tulisi löytää uusia kehittävämpiä toimintatapoja. Tutkimuksessa hyödynnetään aikaisempia muun muassa verkostojen toimintaan liittyviä teorioita. Varsinaisesti uuden tiedon tuottaminen ei ole tutkimuksen tavoitteena.

Opinnäytetyössä käytetään toiminta-analyttistä tutkimusotetta (Neilimo & Näsi 1980, Kasanen, Lukka & Siitonen 1993), josta lisää luvussa kolme.

2 VERKOSTON LAADUKKUUS

Verkostoitumisen uudet juuret löytyvät 1970-luvun lopulta. Massatuotannon rapauduttua kilpailuetua alettiin hakea kehittämällä yrityksen koko arvoketjua resurssien hankinnasta jakeluun ja after sales -toimintoihin asti. Samalla yritykset alkoivat keskittyä omaan ydinsaamisvaiheeseensa arvoketjussa. Hierarkioita alettiin purkaa yksiköitä ja toimintoja yhtiöittämällä. Toissijaiset toiminnot ulkoistettiin tai niistä luovuttiin kokonaan. Yrityksen reagoitukykyä parannettiin panostamalla resurssit omaan ydinsaamisen kehittämiseen. Ydinsaamiseen keskittyvät yrityksen ei ole mielekästä pyrkiä hallitsemaan koko arvoketjua, vaan rakentaa liiketoimintaprosessit pitkäjänteiseen ja molemminpuoliseen hyötyyn perustuvien (win-win) yhteistyösuhteiden varaan, jolloin voidaan puhua ns. arvonalisäkumppanuudesta. (Varamäki 2002)

Jo toistakymmentä vuotta Maunuksela on kerännyt ympärilleen alueelle majoituskapasiteettia rakentavia yrittäjiä. Omat resurssit ovat saaneet lisäarvoa yhteistyön myötä. Yhteistyöyrittäjät ovat investoineet omillaan ja saaneet vuokratulot itselleen. Viihdetoiminnan suosio on kasvanut, kun alueelle on voinut tulla kauempaa-kin viettämään vapaa-aikaa koko viikonlopuksi. Yhteistyöyrittäjät ovat hyötynneet toisistaan.

2.1 Yhteistyön ja verkoston käsitteitä

Yritysyhteistyön ja verkostokirjallisuuden peruskäsite on **yhteistyö**. Tjoswold ja Weicker (1993) ovat määritelleet yhteistyön ja sen vastakohdan kilpailun seuraavasti:

Yhteistyössä uskotaan, että osapuolten tavoitteet ovat positiivisesti toisiinsa linkkiytyneitä siten, että kun joku osapuolista saavuttaa oman tavoitteensa, myös muut liikkuvat samalla kohti omia tavoitteitaan. Näin yhteistyökumppanit voivat menestyä yhdessä.

Kilpailussa tavoitteet ovat negatiivisesti toisiinsa linkkiytyneitä siten, että jonkun toisen menestys häiritsee muita. Kun joku saavuttaa oman tavoit-

teensa, antaa se muille yhä vähemmän mahdollisuuksia päästä omiin tavoitteisiinsa.

Verkostot ja verkostoituminen voidaan nähdä kolmen eri rakenteen välisenä vuorovaikutussuhteena: (1) yritysten välisenä, (2) yritysten sisäisenä ja (3) yksilöiden välisenä (Hermans 1993). **Yritysten välisestä** verkostoitumisesta puhutaan silloin, kun täysin erillisillä itsenäisillä yrityksillä on jokin yhdistävä tekijä esim. halu tarjota asiakkaille laajempaa kokonaisuutta, joka saa yritykset toimimaan yhteistyössä. Yritykset ovat itsenäisiä, mutta niiden toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen tapahtuvat yhteisiin tavoitteisiin ja päämääriin pohjautuen. Yritysten välisestä verkostoitumisesta käytetään rinnakkain nimitystä yritys yhteistyö tai yritysten välinen yhteistyö. **Yritysten sisäinen verkostoituminen** voi liittyä tilanteisiin, jossa yksittäinen organisaatio muuttaa toimintojaan joustavammiksi. Yritysten sisäinen verkostoituminen liittyy läheisesti hierarkioiden purkamiseen. Yritysten sisäisen verkostoitumisen tavoitteena on sisäisen tiedonkulun ja yhteistoiminnan parantaminen. **Yksilöiden välinen verkostoituminen** luo perustan kahdelle edellä mainitulle verkostorakenteelle, sillä yhteistyötä eivät tee organisaatiot eivätkä koneet vaan ihmiset. Yksilöiden välinen verkostoituminen tarkoittaa, että yksittäinen henkilö ottaa yhteyttä eri henkilöihin saadakseen apua jossain työtään koskevissa tilanteissa. Yksilöiden väliset verkostot voidaan jaotella kahteen luokkaan; kommunikointiverkostot (viranomaiset, kollegat) ja sosiaaliset verkostot (henkilökohtaiset ja kulttuurisidonnaiset verkostot). (Varamäki 2002)

Kalliojärvellä on havaittavissa yritysten välisen yhteistyön merkkejä, kun asiakkaille saadaan tarjottua yhdessä laajempaa kokonaisuutta viettää vapaa-aikaa. Lähtökohtaisesti yhteistyö on lähtenyt yksilöiden välisestä verkostoitumisesta, lähinnä sosiaalisesta verkostoitumisesta. Lähes kaikki alueen yrittäjät ovat ennestään tuttuja toisilleen.

Yritysyhteistyöllä tarkoitetaan pidempiaikaista yhteistoimintaa juridisesti itsenäisten yritysten välillä. Yritysyhteistyö voi perustua joko sopimuksellisiin siteisiin tai sitten erilaisiin yritysjärjestelyihin, kuten esim. erillisen yhteisyrityksen perustamiseen. (Varamäki 2002)

Alueen yrittäjien lähtökohdat yrittää ovat hyvin heterogeenisia. Matkailuyritys on tanssittajalle ja ravintoloitsijalle päätoimi. Muut tekevät varsinaista yritystoimintaa muualla ja osalla matkailu on maatalan sivuelinkeino.

Verkolla tarkoitetaan tiettyä yritysten muodostamaa yhteistyöryhmää. Verkolle on ominaista, että sillä on tietty tavoite, jonka eteen kaikki verkon jäsenet ponnistelevat. Verkostoon nähden verkko on huomattavasti kiinteämpi ja tavoiteorientoituneempi. (Varamäki 2002)

Omalla painollaan syntynyt viihdekeskuksen alue on aika tiivis verkko, jonka tavoitteena on osapuolten resurssien kannattava hyödyntäminen, vaikkakaan tavoitteita ei ole mihinkään ylös kirjattu. Tavoitteena on, että kehittämistyön jälkeen voidaan puhua kiinteästä ja tavoiteorientoituneesta verkosta.

Strategisella allianssilla tarkoitetaan pitkän tähtäimen yhteistyötä, jossa kumppaneilla on tavoitteena kilpailuaseman varmistaminen, ylläpitäminen ja parantaminen. Yritysyhteistyössä on mahdollista, että sama yhteistyösuhde on toiselle yritykselle strateginen allianssi ja toiselle se ei sitä ole. Yhteistyö on vakaammalla pohjalla, mikäli sen merkitys on kaikille yhteistyökumppaneille yhtä tärkeä. (Varamäki 2002)

Nykytilanteessa on Kalliojärvellä edetty jo pitkän matkaa yhteistyöllä. Pääsääntöisesti tanssitoimintaan keskittymällä on tavoitteena ollut saada sali täyteen tanssijoita. Virallista tavoitetta ei ole asetettu, että oltaisiin maakunnan paras tanssilava. Viihtyneet ja uudelleentulevat asiakkaat ovat olleet tärkein tavoite. Ellei ole tanssijoita, ei myöskään todennäköisesti ole majoittujia.

Monenkeskisellä yhteistyöllä tarkoitetaan useamman kuin kahden pk-yrityksen keskinäistä yhteistyötä. **Kahdenkeskisellä yhteistyöllä** tarkoitetaan kahden yrityksen välistä yhteistoimintaa. Alihankinta on tyypillistä kahdenkeskistä yhteistyötä. Yhteistyöryhmässä on yleensä kyse sekä monenkeskisestä yhteistyöstä että kahdenvälisestä yhteistyöstä aina kahden kumppanin välillä kerrallaan. (Varamäki 2002)

Kalliojärvellä olevat yrittäjät ovat lähinnä pienyrittäjiä, kuitenkin monenkeskisen yhteistyön merkit täytyvät. Toiminta ei varsinaisesti ole kenellekään alihankintana suoritettu. Ravintoloitsija palvelee muita yrittäjiä keskitetyllä majoitustoiminnan hoitamisella.

Yrityksen strategiaan linjauksiin kuuluvat myös ydinosaaminen ja ulkoistaminen. **Yrityksen ydinosaaminen** pohjautuu yrityksen resursseihin ja osaamiseen. Yhdistämällä omia resurssejaan yritys synnyttää itselleen kyvykkyyksiä ja yhdistämällä edelleen yrityksen eri kyvykkyyksiä syntyy kompetensseja. Ydinosaaminen on sellaista osaamista, jossa yritys on erityisen hyvä ja jota toisten yritysten on vaikeaa kopioida. **Ulkoistamisella** tarkoitetaan prosessia, jossa yritys siirtää ydinosaamiseen kuulumattomia toimintoja ulkopuolisen yrityksen tuotettaviksi. Ulkoistamisen tavoitteena on, että yritys voisi keskittyä paremmin ydinosaamiseensa ja sen edelleen kehittämiseen, että organisaatiosta saataisiin näin tehokkaampi ja että toiminnassa saavutettaisiin kustannussäästöjä. (Varamäki 2002)

Viihde- ja majoitustoiminnassa voidaan erottaa monenlaista ydinosaamista ja resursseja. Alueen jokaisella yrittäjällä on oma omiin resursseihin pohjautuva ydinalue. Resurssit ovat myös hyvin eritasoisia. Alueen kehittyessä on jo toimittu ulkoistamisen mallilla siksi, että Maunukselan resurssit eivät olisi sitoutuneet majoituskapasiteettiin vaan viihdetoimintaan ja alueen hoitoon. Ydinosaamisien ja resurssien hahmottamiseen ja optimaaliseen hyödyntämiseen on mahdollista paneutua tässä kehittämistehtävässä ja katsoa, saako siitä hyötyä verkoston tehostamiseen ja sitä kautta alueen toiminnan kasvuun.

2.2 Verkostojen teoreettinen luonne

Yritysten välistä yhteistyötä eli verkostoitumista on lukuisissa tutkimuksissa lähestytty ja pyritty selittämään useammasta teoreettisesta lähtökohdasta käsin. Yritysten väliset yhteistyösuhteet ovat tyypillisiä poikkitieteellisiä tutkimuskohteita. Yhteistyötä on tutkittu taloustieteessä, sosiologiassa, psykologiassa, liiketaloustieteessä ja poliittisessa taloustieteessä. Oliver ja Ebers (1998) ovat löytäneet neljä erilaista lähestymistapaa verkostojen tarkasteluun: sosiaaliset suhteet, valta ja

kontrolli, institutionaalinen ja poliittinen lähestymistapa sekä strategiaklusterit. (Varamäki 2002)

Kohteena oleva Kalliojärven viihdekeskuksen alue on mielestäni erinomainen tutkimuksen ja kehittämistehtävän kohde. Erittäin mielenkiintoiseksi kohteen tekee sen moninainen ja monenkeskinen toimintaympäristö ja se, millaisia mahdollisuuksia erilaiset teorioiden tarkastelutavat tuovat toiminnalle.

Pfefferin ja Salancikin (1978) kehittänyt **resurssiriippuvuusteoria** keskittyy yrityksen ja sen ympäristön väliseen vaihdantaan. Lähtökohtana on, että täysin itseriittoisia yrityksiä ei ole olemassakaan, vaan kukin yritys tarvitsee toimiakseen ulkopuolisia resursseja esim. rahoitusta, markkinakanavia, raaka-aineita ja komponentteja. Koska yrityksen ulkopuolelta tulevat resurssit eivät ole omassa hallinnassa eivätkä kontrollin alla, aiheuttaa tämä yrityksille aina riippuvuutta ja epävarmuutta muista. Resurssiriippuvuusteoria selittää yritysysteistyöhön ryhtymistä ja yhteistyön kehittämistä riippuvuuden vähentämisen näkökulmasta. Pitkäaikaiset yhteistyösuhteet pienentävät yrityksen epävarmuutta ja riippuvuutta, kun toimitaan yhteistyösopimusten pohjalta. (Varamäki 2002)

Tunnusmerkit sopivat tähän teoriaan. Viihdekeskuksen alueen yrittäjät ovat juuriinkin resurssiriippuvaisia toisistaan. Yritysysteistyöhön on ryhdytty toisien toimintoja tukevasta tarpeesta. Toistensa tunteminen on vähentänyt toiminnan epävarmuutta, vaikkakaan varsinaisia kirjallisia yhteistyösopimuksia ei ole solmittu.

Oliver Williamson on esitellyt transaktiokustannuslähestymistavan vuonna 1975. **Transaktiokustannusteorian** mukaan vaihdanta tapahtuu joko markkinoilla tai hierarkioissa, kumpi on tehokkaampaa. Lähestymistapaa kiinnostaa mitä yrityksen kannattaa ostaa markkinoilta ja mitä valmistaa itse. Myöhemmässä vaiheessa tähän lähestymistapaan on liitetty yhteistyö. Williamsonin mukaan transaktiokustannukset aiheutuvat henkilöiden rajoitetusta rationaalisuudesta, opportunistista, vähäisistä toimintavaihtoehtoista sekä riittämättömästä informaatiosta. Vaihdannasta aiheutuvat kustannukset johtuvat yhteistyökumppaneiden etsimiseen, neuvotteluihin, ohjaukseen, koordinointiin ja valvontaan käytetystä ajasta sekä siitä riskistä, joka liittyy uusien ja epävarmojen kumppaneiden kanssa tehtyihin sopi-

muksiin. Teorian tavoitteena on arvioida organisaatiomuotoja transaktiokustannusten minimoinnin näkökulmasta. Teorian mukaan yritykset ryhtyvät yhteistyöhön kyetäkseen keskittymään erikoisosaamiseensa, mutta turvaten samalla mahdollisimman alhaiset transaktiokustannukset. Yritysyhteistyön on tarkoitus optimoida sekä markkinoiden että hierarkioiden edut. Transaktiolähestymistavan mukaan yhteistyöhön halutaan sitä formaalimpi rakenne ja tiukemmat sopimukset, mitä suurempi on opportunistin mahdollisuus. (Varamäki 2002)

Yhteistyökumppaneihin kohdistuva vaihdanta on tutkittavalla alueella saatu minimitua jo luontaisesti, kun jokainen mökkejä omistava omistaa edelleen rakentamansa majoitustilat. Tämä kertoo yhteistyön sujuvuudesta ja riittäneestä tuotavuudesta. Hyvällä yhteistyöllä alue on kasvanut ja hyvällä yhteishengellä pysynyt kasassa, vaikka yhteenliittymä on ollut epämuodollinen ja ilman kirjallisia sopimuksia. Opportunismia ei alueella ole vielä toistaiseksi ollut havaittavissa. Sitä saattaa tulla myöhemmässä vaiheessa mahdollisen kasvun sivuvaikutuksena. Alueella on edelleen myytävänä rakennuspaikkoja. Alue ja yrittäjien määrä alkaa laajentua, kun edelleen maata myydään rakennettavaksi. Alkaa olla aika jäntevöittää toimintaa, että uusille mukaan tuleville yrittäjille alueen toiminnan tavat saadaan sisäistymään, yhteistyö pysymään edelleen hyvänä ja liiallinen opportunistin mahdollisuuskin kitkettyä pois alkuvaiheessa.

Uppsalan koulukunnan verkostoteorian mukaan teollinen verkosto muodostuu toimijoista, resursseista ja toiminnoista (Håkansson ja Johansson 1994). Teorian mukaan verkostoja voidaan tarkastella neljästä näkökulmasta: suhteina, rakenteina, asemina ja prosesseina, jotka kaikki liittyvät toisiinsa. Verkostoteorian mukaan kaikki yrittäjätoiminta vaatii yritysten välistä sekä kertaluoteista vuorovaikutusta että pitkäntähtäimen yhteistyösuhteita. Verkostoteoria on kiinnostunut erityisesti pidempikestoisesta vaihdannasta. Pitkän ajan suhteelle on ominaista neljä elementtiä, jotka vaikuttavat toisiinsa: molemminpuolinen sitoutuminen, riippuvuus toisista, erilaiset ja eri vahvuiset siteet sekä tehdyt panostukset. Teoria tarkastelee yhteistyösuhteita sekä koko verkoston että yksittäisen toimijan näkökulmasta. Erilaisia verkostoja ja yhteistyöryhmiä rakennettaessa, suunniteltaessa ja mahdollisia yhteistyökumppaneita analysoitaessa tulisi huomioida sekä toimijoi-

den, resurssien että toimintojen yhteensopivuus. Monet tutkimustulokset osoittavat, että keskeistä yhteistyön onnistumiselle on avainhenkilöiden yhteensopivuus. (Varamäki 2002)

Uppsalan koulukunnan verkostoteoriaa voidaan yrittää soveltaa Kalliojärven moninaiseen toimintaan. Toimintojen, toimijoiden ja resurssien yhteensopivuutta on haettu koko toiminnan ajan. Omalla painollaan etenevä toiminta on sujunut, mutta kehittyäkseen hallituksi toiminnaksi, on asiat tuotava kaikille toimijoille näkyväksi, että voidaan yhdessä katsoa, missä käytössä resurssit ovat ja mihin ja kuinka niitä voisi yhä enemmän hyödyntää. Jatkossakin yhteistyön onnistumisen edellytykset ovat olemassa, koska yhteistoiminta on sujunut hyvin.

Bengt Johannissonin (esim. 1984, 1987, 1988) **sosiaalisen verkostoteorian** perusta on kahden yrittäjän välinen henkilökohtainen suhde, josta kehittyy laajempi sosiaalinen verkosto. Sosiaalisen verkostoteorian mukaan verkosto on löyhärakenteinen, ei-hierarkkinen ja avoin. Teoriassa perusoletuksena on, että yhteistyökumppanit jakavat samanlaisen arvomaailman. Taustalla on usein jopa ystävyyssuhde, jolla on pitkä historia. Sitoutuminen on tällaisissa verkostoissa erittäin vahvaa. Samanlainen arvomaailma ja ystävyyssuhteet johtavat positiivisen yrittäjätalouden syntymiseen ja yritysten väliseen yhteistyöhön ilman formaalisia sopimuksia. Sosiaalisen verkostoteorian mukaan sopimus on luottamuksen puutteen korvike ja ihanteellinen verkosto sisältää sekä vahvoja että heikkoja siteitä. Johannissonin mukaan yrittäjät ja yritykset rakentavat verkostoja ympärilleen persoonansa mukaan. Käsityöläisyrittäjät tyytyvät paikallisiin ja korkeintaan alueellisiin verkostoihin, kun taas opportunistiryrittäjät hakeutuvat kansainvälisiin verkostoihin. Alueellisten verkostojen avulla on pienyrityksilläkin hyvä mahdollisuus päästä globaaleille markkinoille. Sosiaalinen verkostoteoria selittää hyvin muun muassa pienten yrittäjien yhteisen työntekijän rekrytoinnin. (Varamäki 2002)

Sosiaalisen verkostoteorian tunnuspiirteitä löytyy tutkimuskohteesta. Pääsääntöisesti alueen yrittäjät ovat saman kylän kasvatteja ja tunteneet toisensa kauan. Lähes kaikkien hoitaessa viihde- ja matkailutoimintaa oman toimen ohessa, ei ole koettu tarpeelliseksi laajentaa toimintaa liiaksi, koska sen tiedetään vaativan täysiaikaista henkilöresurssia. Alueen toiminta on kokonaisuudessaan vaatimattomilla

resursseilla hoidettu. Nykyoloissa on koettu epätodennäköiseksi, että palkkaamalla kokoaikainen vetäjä, alueen toiminta ja kannattavuus lisääntyisivät siinä määrin, että tuotto riittäisi palkan maksuun.

Strateginen koulukunta lähestyy yritysysteistyötä voiton maksimoinnin näkökulmasta. Yhteistyön avulla yhteistyökumppaneiden on mahdollista parantaa omaa kilpailuasemaansa. Strategisen koulukunnan näkökulma korostaa myös sitä, että kilpailu siirtyy yritysten väliltä verkostojen väliseksi kilpailuksi. Verkostojen sijaan strategisen koulukunnan kirjallisuudessa viitataan yleensä strategisiin alliansseihin, joilla halutaan korostaa yhteistyön pitkän tähtäimen kilpailuaseman parantamista. Resursseilla yksistään ei ole kovin suurta arvoa, vaan niiden arvo määräytyy sen mukaan, kuinka niitä käytetään ja yhdistellään. Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailukyky muodostuu yrityksen ydinosaamisesta ja ydinkompetensseista, jolloin ajatteluun kuuluu myös keskittyminen liiketoiminnan kannalta ydintoimintoihin ja ulkoistamaan muut toiminnot. Ulkoistamisstrategia olettaa, että ulkoiset resurssit ovat helposti liitettävissä yrityksen omiin ydinprosesseihin. Yrityksen täytyy varmistua siitä, että sen tarjoama ydinosaaminen on helposti siirrettävissä ja yhdisteltävissä muiden resursseihin ja osaamiseen. Vesalainen (1996) erotelee kolmentasoista resurssin käyttöä: operatiivinen, taktinen ja strateginen. Operatiivinen resurssinkäyttö ei synnytä tulevaisuuden tuotto potentiaalia, jolloin operatiivista resurssinkäyttöä on esimerkiksi ostoyhteistyö tai kustannussäästöt. Taktisella resurssinkäytöllä tarkoitetaan sellaista resurssinkäyttöä, jonka tulokset toteutuvat useamman vuoden aikana. Taktista resurssinkäyttöä sisältyy yritysysteistyössä mm. yhteisen kokonaisuuden tarjoamiseen, jolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka ei edellytä resurssien yhdistämistä innovatiivisella tavalla. Strategisesta tai yrittäjämäisestä resurssinkäytöstä hyötyjä odotetaan realisoituvan kokonaisuudessaan vasta pidemmällä tähtäimellä ja kyse on resurssien uudelleenallokoinnista esim. tuotekehittelyn kautta. Yritysysteistyössä tämä tarkoittaa esim. uuden yhteisen tuotteen tai malliston kehittämistä. (Varamäki 2002)

Mielenkiintoisen strategisen koulukunnan näkemyksestä tekee sen tunnuspiirteiden sopivuus kehittämistyön tavoitteiden kanssa. Resurssien kartoittaminen ja uu-

delleen allokointi on mahdollisia strategisia toimia, joiden avulla tuottavuutta ja toimintaa on mahdollista kehittää.

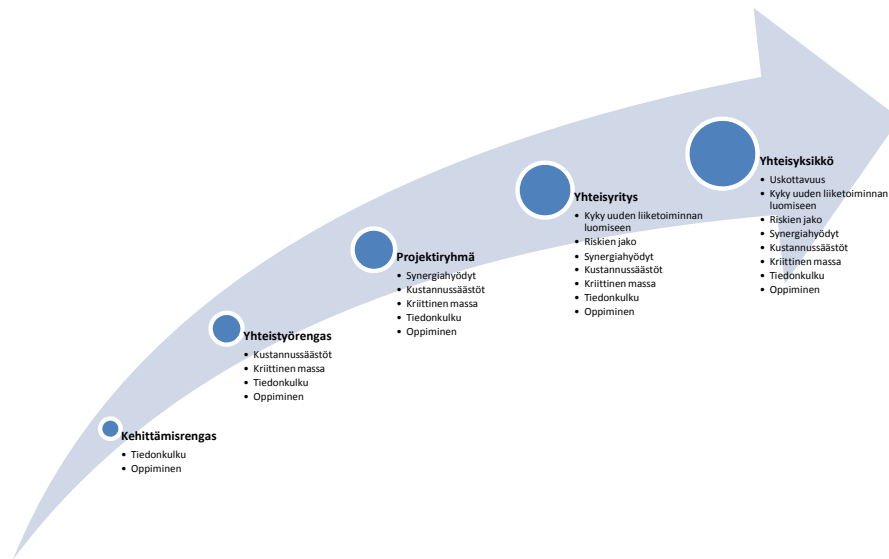
Koiranen ja Varamäki (2002) koettelivat sekä analogisesti että metaforallisesti verkostoyhteistyön kuvaamisessa ja analysoimisessa fysiikan lakeja ja loivat **atomi-mallin**. Aivan kuin atomissa, myös yritysysteistyössä on analogisesti ja visuaalisesti yleensä voimakas keskusyritys, jonka ympärillä verkoston muut jäsenyritykset eli elektronit pyörivät. Keskusyritys ja sen ympärillä olevat muut verkoston jäsenet kokevat suhteessa toisiinsa keskipako- ja keskihakuvoimaa. Keskihakuvoima vetää keskusyritystä ja ympäröiviä yrityksiä lähemmäs toisiaan. Keskihakuvoima syntyy keskuksen ja elektroniyritysten välille, jos molemmat osapuolet kokevat saavansa yhteistyöstä lisäarvoa, mikäli kumppaneiden kesken on korkea luottamus, yhteistyössä vallitsee avoimuus ja verkostossa on riittävästi dynaamista liikettä eli toimintaa, muutoksia, oppimista jne. Vastaavasti keskipakovoima vetää verkoston muita yrityksiä kauemmas keskusyrityksestä. Keskipakovoima syntyy, elleivät osapuolet saa verkostoyhteistyöstä lisäarvoa itselleen, mikäli luottamus kumppaneiden kesken ei ole kunnossa, toiminta ei ole avointa ja verkostossa ei tapahdu mitään tai tapahtuu väärään suuntaan. Atomi eli verkosto säilyttää nykyisen muotonsa vain, mikäli elektronien eli verkoston jäsenyritysten nopeus ja liike omilla keskusyritystä kiertävillä radoillaan ja keskihaku- ja keskipakovoima ovat tasapainossa keskenään. Atomianalogia soveltuu jollakin tasolla dynaamisten virtuaaliorganisaatiotyyppisten verkoston toiminnan kuvaamiseen. Virtuaaliorganisaatioissa on yleensä voimakas keskusyritys ja muut verkoston jäsenyritykset vuorotellen joko lähestyvät keskusyritystä tai liikkuvat kauemmaksi keskusyrityksestä. (Varamäki 2002)

Viihdekeskuksen toiminta ja Maunuksela luovat tämän verkoston keskipisteen, jonka ympärillä muut yrittäjät pysyvät mukana. Muutoksessa on aina olemassa riski, että toiminta ei kehity toivottuun suuntaan siten, että keskihakuvoima lisääntyisi, vaan toiminnassa alkaa alueelle ennen kokematon keskipakovoima. Kehittämistehtävässä tulee kartoittaa myös nämä mahdolliset riskit ja ongelmat, että niiden mahdollinen vaikuttavuus kyetään hallitsemaan.

Varamäki (2002) on esitellyt synteetin resurssiriippuvuusteorian, transaktiolähestymistavan, verkostoteorian, sosiaalisen verkostoteorian ja strategisen koulukunnan ajatuksista. Näiden teorioiden keskeisistä käsitteistä voidaan johtaa kolme pääulottuvuutta: strateginen eli liiketoimintaulottuvuus, verkostajohtamisen ulottuvuus ja sosio-psykologinen ulottuvuus. Liiketoiminnallinen ulottuvuus muodostuu yhteistyön strategisesta intensiteetistä ja sisäisestä työnjaosta yhteistyöryhmässä. Verkostajohtamisen ulottuvuus muodostuu formaalisuudesta ja päätöksentekomallista. Sosio-psykologinen ulottuvuus viittaa ennen kaikkea sitoutumiseen ja luottamukseen yhteistyökumppaneiden kesken.

2.3 Verkostojen teoreettisia malleja

Yleisimmät monenkeskisen pk-yritysyhteistyön mallit perustuvat Murto-Koiviston ja Vesalaisen (1995), Vesalaisen (1996) sekä Varamäen ja Vesalaisen (2002) tutkimuslöydöksiin. Monenkeskisen yritysyhteistyön perusmalleina esitetään viisi erilaista tapaa harjoittaa yritysten välistä yhteistyötä. Kuviossa 2 perusmallit on asetettu järjestykseen tavoitetasoltaan alimmasta korkeimpaan. Samalla on nostettu esiin ne hyödyt, joita eri yhteistyöhankkeiden kautta voi syntyä. Huomionarvoista on se, että liikuttaessa kohti korkeamman tavoitetason yhteistyöhankkeita, mahdolliset hyödyt ovat moninaiset verrattuna alemman tavoitetason hankkeisiin. Liikuttaessa vasemmalta oikealle myös yhteistyön formaalisuus kasvaa eli löyhä yhteistyö perustuu yleensä suullisiin sopimuksiin, yhteistyön tiivisyydessä tehdään kirjalliset sopimuksen ja intensiivisimmissä yhteistyön malleissa yhteistyö pohjautuu yleensä erilaisiin yritysjärjestelyihin. Yhteistyön kehittyminen on jatkuva prosessi, jolloin yhteistyö voi käynnistyä esimerkiksi kehittämisrenkaana ja kehittyä tarpeen mukaan kohti tavoitetasoltaan vaativampia yhteistyömuotoja. (Varamäki 2002)



Kuvio 2 Pk-yritysyhteistyön monenkeskeisiä malleja. (Varamäki 2002, mukaelleen)

Kehittämisrengas on pienyritysten yhteistyömalli, jossa joukko yrittäjiä kokoontuu vuorotellen toistensa luona. Isäntäyritys esittelee toimintaansa ja voi nostaa esille erilaisia ongelmia ja kehittämiskohteita. Muu ryhmä pyrkii parhaansa mukaan esittämään kritiikkiä, parannusehdotuksia ja virikkeitä kulloinkin isäntänä olevalle yrittäjälle. Yrittäjät harjoittavat benchmarkingia eli parhaasta mahdollisesta toimintatavasta oppimista vieraillessaan toinen toistensa yrityksissä. Kehittämisrenkaiden toimintamuotoina voivat yrityskokousten lisäksi olla mm. erilaisen koulutuksen hankkiminen, seminaariosallistumiset, tutustumismatkat, messukäynnit ja asiantuntijoiden vierailu ryhmässä. Kehittämisrengastyypin yhteistyön keskeisin hyöty on rengastoimintaan osallistuvien yrittäjän keskinäinen tiedonvälitys ja oppiminen. (Varamäki 2002)

Lähtökohtatilanteessa tutkimuskohteessa ei ollut hyödynnetty benchmarkingin kautta mahdollisesti toimintaan saatavia hyötyjä. Tutkimuksen aikana kartoitetaan alueen yrittäjien itsenäisesti suorittamia tiedonhakuja ja kokemuksia hyvistä käytännöistä ja niiden soveltamismahdollisuuksista omaan toimintaan.

Yhteistyörengaan toiminnassa on olennaista, että ryhmällä on jokin yhteinen ja usein yhdessä hankittu resurssi, johon kaikilla on käyttöoikeus sekä se, etteivät

yrietykset esiinny ulospäin millään tavoin yhdessä niin, että voitaisiin sanoa niiden harjoittavan yhteistä liiketoimintaa. Yrietykset hyödyntävät yhteistä resurssia kukin parhaansa mukaan omilla liiketoimissaan. Yhteinen resurssi voi olla mikä tahansa liiketoiminnassa käyttökelpoinen resurssi, esimerkiksi vuokravientipäällikkö, - talouspäällikkö tms. yhteinen ekspertti, yhteiset toimitilat jne. Yhteistyörenkaalla tavoitteena on kustannusten jakaminen, ja yhteistyön hyödyt ovatkin helposti mitattavissa saavutettujen kustannussäästöjen kautta. Toinen potentiaalinen hyöty yhteistyörenkaan toiminnassa on kriittisen massan saavuttaminen. Kriittisellä massalla tarkoitetaan yrietysten voimavarojen (taloudellisten, fyysisten tai henkisten) yhdistämistä siten, että yrietykset yhdessä saavuttavat jotakin sellaista, mihin ei yksikään yrietyksistä yksin toimiessaan kykenisi. Yhteistyörenkaassa kriittisen massan saavuttaminen tarkoittaa siis yrietysten yhteisellä rahallisella panoksella hankittua yhteistä resurssia, joka mahdollistaa yrietyksen tietyn kehityskynnyksen ylittämistä yhteistyöllä. (Varamäki 2002)

Tutkimuskohteen toiminnassa ei varsinaisesti ole omistuspohjaista yhteistä resurssia. Voimavaroja on mahdollista yhdistää lähinnä kustannussäästösyistä ja alueen yhtenäisen ilmeen luomiseksi. Aikaisemmin toteutetulla kehittämishankkeella oli yhteisin resurssein palkattu projektipäällikkö.

Projektiryhmän tarkoituksena on koota yhteen eri yrietysten toisiaan täydentäviä resursseja ja osaamista siten, että projektiryhmä kykenee tarjoamaan asiakkaalle tuotteen tai palvelun yhtenäisenä kokonaisuutena. Tällä pyritään siihen, että asiakkaan ei tarvitse itse huolehtia erilaisten osakokonaisuuksien tilaamisesta, vaan se voi ostaa projektiryhmältä laajemman kokonaisuuden "avaimet käteen" -periaatteella, mikä saattaa tuottaa asiakkaalle merkittävää kustannusetua. Projektiryhmässä yrietysten yhteistyö alkaa tiivistyä liiketoiminnallisesti ja olla luonteeltaan strategisempaa. Kuulumalla projektiryhmään voi yksittäinen yritys myös merkittävästi parantaa omaa kilpailuasemaansa. Projektiryhmän etuja ovat kapasiteettiin ja toimituskykyyn liittyvän kriittisen massan saavuttaminen sekä ennen kaikkea resurssien ja osaamisen täydentävyyden kautta syntyvää synergiaetua. Projektiryhmän osana toimiessaan yrietykset voivat keskittyä tehokkaammin oman erikoisosaamisen huippuunsa kehittämiseen ja kerätessä yrietysten erikoisosa-

miset yhteen voidaan markkinoille tuoda ylivoimaisia tuote- ja palvelukokonaisuuksia, jotka parantavat sekä projektiryhmän yksittäisten yritysten että koko ryhmän kilpailukykyä isompia yrityksiä vastaan. Projektiryhmän perusmallista on johdettu kaksi variaatiota: yhtiöitetty projektiryhmä ja kärkiyritysmalli. (Varamäki 2002)

Projektiryhmän tunnuspiirteitä on nähtävissä jo ennen kehittämistyötä. Lähtökohdatilanteessa tavoitetaso on juuri projektiryhmän toiminnan kehittäminen ja strategian luominen. Alueen toimintojen yhtiöittäminen ei alustavasti ole se suunta, johon toimintaa oltaisiin viemässä. Maunukselan tanssi- ja muuta viihdetoimintaa voidaan lähinnä kuvailla kärkiyritysmalliin soveltuvaksi toiminnaksi. Alueen viihdetoiminnan ja majoituksen kapasiteetti alkavat vastata toisiaan. Laajentumisella saataneen aikaan valinnanvaraa.

Hierarkkinen projektiryhmä eli kärkiyritysmalli on ns. kärkiyrityksen ympärille muodostunut yritysryhmä, joka rakentuu kärkiyrityksen ja valikoitujen yhteistyökumppaneiden välisistä avoimista yhteistyösuhteista. Olennainen erottava piirre tässä toimintamallissa on se, että ryhmällä ei varsinaisesti ole yhteistä liiketoimintaa, vaan ryhmä palvelee kärkiyrityksen liiketoimintaa. Kyseessä ei kuitenkaan ole tyypillinen alihankkijaverkosto vaan ryhmä, jonka yhteinen etu on päämiehen liiketoiminnan tai päämiehen kautta koordinoitun liiketoiminnan kilpailukykyisyys. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä että kärkiyritys ja yhteistyökumppanit pyrkivät yhdessä kehittämään ratkaisuja, joilla kärkiyrityksen kilpailukykyä voidaan parantaa. Tällainen ratkaisu voisi olla esimerkiksi yhteistyökumppanin laadunkehittämisohjelma, joka hyödyttää siis sekä yhteistyökumppania (tuotannon tehostuminen) että kärkiyritystä (tuotteiden halvempi hinta). (Varamäki 2002)

Tutkimuskohteen ominaispiirteet vastaavat aika tarkoin hierarkkisen projektiryhmän piirteitä, vaikkakaan niitä ei ole virallisesti tunnustettu. Alueen yrittäjät ovat luonnostaan muodostaneet kärkiyritysmallia vastaavan ryhmän. Majoituskapasiteetin tarjoaminen on edellytys tanssi- ja viihdetoiminnan järjestämiselle, että saadaan kauempaa houkuteltua vieraita ja viihtymään alueella pidempään. Majoituskapasiteetilla ei yksistään ole taloudellisesti riittävää houkuttelevuutta.

Yhteisyrityksen keskeinen tavoite on uuden yhteisen liiketoiminnan luominen, käynnistäminen ja pyörittäminen. Yhteistyöhön osallistuvien yritysten tarve yhteisyrityksen perustamiseen on ilmeinen, koska yritykset panostavat huomattavia resursseja yhteisyritykseen usein tavoitteenaan kehittää jokin uusi tuote tai palvelu ja tuoda se markkinoille. Yhteisyrityksen panostukset ovat strategisia, riskipitoisia, uutta luovia ja vasta pitkällä tähtäimellä hyödyiksi realisoituvia, jolloin sen kautta hankkeen riskiä voidaan tasata ja toisaalta saavutetun kriittisen massan avulla yrityksillä on mahdollisuus merkittävämpiin hankkeisiin kuin yksin. Yhteisyrityksen avulla voidaan saavuttaa myös monia muita yhteistyön hyötyjä kuten toisilta oppimista ja kustannusten jakamista. (Varamäki 2002)

Kehittämistyössä selviää, onko alueen toiminnalla edellytyksiä tiivistää yhteistyötä yhteisyritykseksi. Yhteisyritys vaatii jo enemmän panostuksia ja sitoutumista yrittäjiltä.

Yhteisyksikkö on kaikkein formaalisin ja sidoksiltaan tiukin pk-yritysten yhteistyömalleista, jolloin yhteistyöyritykset häivyttävät oman ulkoisen imagonsa ja toimivat yhteisesti perustetun osakeyhtiön ns. sateenvarjoyrityksen "kuoren" sisällä sen nimeä käyttäen. Yritykset siis tavallaan sulautuvat osaksi suurempaa kokonaisuutta, mutta kyse ei ole kuitenkaan osakeyhtiölain tarkoittamasta fuusiosta, koska tässä "emo" ei omista merkittävää osaa "tyttäristä" vaan päinvastoin eli yritykset eivät fuusioitu toiminnallisesti yhdeksi möhkäleeksi, vaan ovat "kuoren" sisällä itsenäisiä, erikoistuneita ja yrittäjävetoisia yksiköitä. Yhteisyksikön tavoitteena on saavuttaa suuren yrityksen ulkoinen imago, sen resurssit ja uskottavuus, kuitenkin niin, että joustava ja sitouttava yrittäjävetoisuus säilyy. Yhteisyksikön kautta voidaan tavoitella hyvin monitahoisia hyötyjä, mutta yhteisyksikössä painopisteen tulee olla ennen kaikkea yhteisissä liiketoiminnallisissa intresseissä. Hyötyinä ovat esimerkiksi yhteisissä toimitiloissa toimimalla saavutettavat kustannussäästöt ja yhteisyksikössä toimimisen mahdollistama yritysten ja asiantuntijoiden tiivis keskinäinen kommunikointi saattaa myös itsessään luoda uutta liiketoimintaa. (Varamäki 2002)

Kalliojärven viihdekeskuksen nimen alla on toiminnan mahdollista olla yhteisyksikkömallin kaltainen. Tämäkin malli vaatii suurempaa sitoutumista yrittäjiltä

kuin lähtökohtatilanteessa on. Vision selkiyttämisessä selvinnee myös yhteisyyssikkömallin mahdollisuudet toimintamallina.

Tutkimustulokset osoittavat, että yrittäjien itsensä alkuun saattamat yhteistyöhankkeet ovat kestävämmällä pohjalla kuin ulkoapäin synnytyt yhteistyöhankkeet. Yhteistyöryhmän jäsenten tavoitteet voivat olla erilaisia suhteessa toisiinsa, mutta ristiriidassa ne eivät ole toistensa kanssa siten, että jonkun jäsenen tavoite toteutuessaan eliminoi toisen yhteistyökumppanin tavoitteiden toteutumisen. Yhteistyöryhmä voi esimerkiksi kokonaisuudessaan tavoitella kokonaisvaltaisen toimituksen tarjoamista asiakkaalle. Taulukossa 1 on kuvattu yritys yhteistyön erilaisia tavoitteita kuuden pääteeman kautta. (Varamäki 2002)

Taulukko 1 Yritys yhteistyön erilaisia tavoitteita. (Hovi 1995)

YRITYSYHTEISTYÖN TAVOITTEITA JA HYÖTYJÄ	
Tehokkuuden parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> • mittakaavaedut • toiminnan rationalisointi • kustannusten jako • kriittisen massan saavuttaminen • pääomien kierron nopeutuminen
Resurssit	<ul style="list-style-type: none"> • toisiaan täydentävät resurssit • kumppaneiden osaamisen hyödyntäminen • taloudellinen tuki • mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseen • tiedon ja osaamisen leviäminen • teknologian hankkiminen ja kontrolli • tuotteiden määrän ja tarjonnan leventäminen • toisiaan täydentävät teknologiat ja patentit • yhteistyökumppaneiden oppiminen • synergiaedut
Riskit	<ul style="list-style-type: none"> • riskien jakaminen • riskien pienentäminen
Markkinointi ja myynti	<ul style="list-style-type: none"> • helpompi pääsy markkinoille • kumppaneiden saavuttamasta maineesta hyötyminen • paremman uskottavuuden saavuttaminen • mahdollisuus ylittää investointiesteet • kansainvälistymisen helpottuminen
Kilpailuasema ja strategia	<ul style="list-style-type: none"> • hintasopimukset • kilpailun vähentyminen • kilpailun estäminen • strategisten tarpeiden täyttyminen • kilpailukykyyn vahvistaminen
Liikkeenjohdolliset hyödyt	<ul style="list-style-type: none"> • kokemuksen jakaminen kumppaneiden kesken • henkilöstön kierto kumppaneiden välillä • yhteiset koulutushankkeet ja projektit

Yhteistyökumppaneiden analysoinnin avulla selvitetään kunkin kumppanin rooli yhteistyössä. Lisäksi tavoitteena on analysoida yritysten yhteistyökykyä ja samalla kirkastaa yritys yhteistyön liikeideaa ja yritysten keskinäistä työnjakoa verkoston toiminnassa. Taulukossa 2 eritellään analysointiin kuuluvat kolme osiota.

Taulukko 2 Yhteistyökumppaneiden analyysi. (Varamäki 2002)

YHTEISTYÖKUMPPANEIDEN ANALYYSI	
Nykytila-analyysi	<ul style="list-style-type: none"> • toiminta-ajatus, liikeidea • ydinosaaminen ja muu osaaminen • resurssit ja kapasiteetti • taloudellinen tila • tuotantojärjestelmät • laatu järjestelmien käyttö • yrityskulttuuri
Yhteistyövalmiuksien analyysi	<ul style="list-style-type: none"> • avainhenkilöiden henkisiä resursseja • avainhenkilöiden soveltuvuutta ja halua yhteistyöhön • henkilöiden välistä yhteistyökykyä eli mitä kukin ajattelee toisistaan
Arvio yrityksen osuudesta yhteistyössä	<ul style="list-style-type: none"> • mitä hyötyjä yritys saa yhteistyön kautta • mitä annettava kullakin yrityksellä on yhteistyölle • mikä on kunkin yrityksen osuus ja rooli yhteistyössä

Verkostot luovat verkostoja. Tämän toteamuksen taustalla on havainto, jonka mukaan verkoston rakentaminen, kun se kerran on lähtenyt käyntiin, omaa taipumuksen kiihtyvään verkostoitumiskehitykseen. Yksittäisen yrityksen tasolla tämä luonnollisesti edellyttää sitä, että yrityksellä on sellaista ydinosaamista, josta on hyötyä verkostojen muille jäsenille. Yksi vaihtoehto verkostoitumiskehityksessä on se, että jo olemassa olevat yhteistyöhankkeet kehittyvät yhä intensiivisemmiksi tai pilkkoutuvat ja muotoutuvat uudelleen eri tavoin. Seuraavassa tarkastellaan muutamien, ennakolta todennäköisimpien kehitysten kulkua. (Vesalainen 1996)

Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjien yhteistoiminta on verkostoitunutta. Kehittämistyön avulla selviää, kuinka intensiiviseksi sen on mahdollista tulla ja millaisia riskejä on olemassa toiminnan hiipumiseen.

Kehittämisrengastoiminnan tuloksena voi syntyä ideoita intensiivisemmästä yhteistyöstä kuin vain tiedon jakamiseen ja oppimiseen liittyvää yhteistyötä. Luonnollinen askel on yhteistyörengastyypinen hanke, jossa yritykset hankkivat käyt-

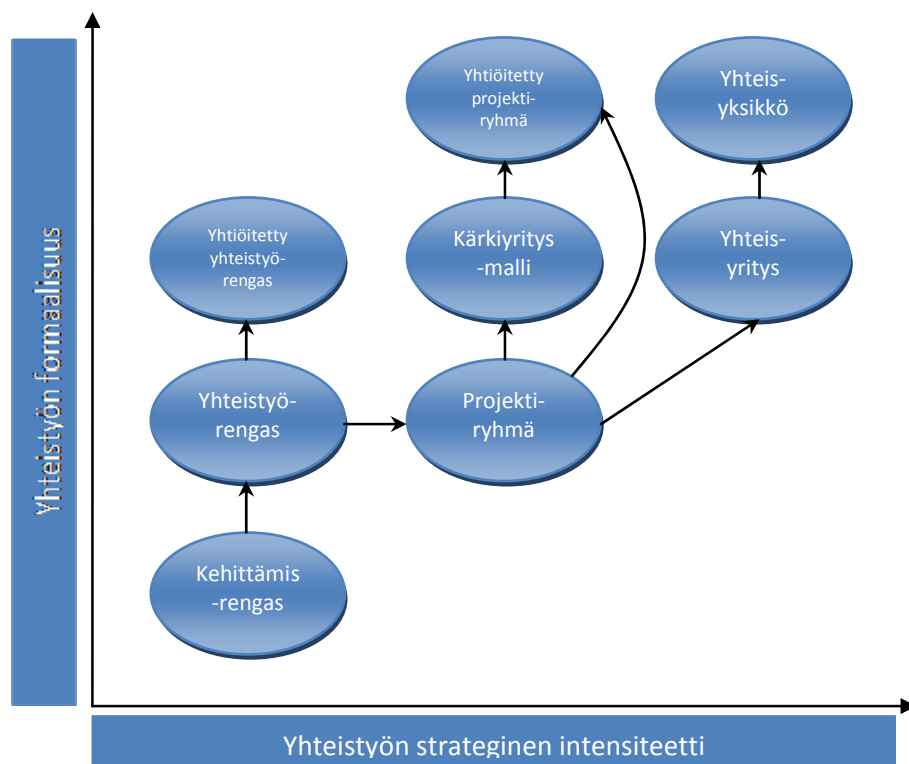
töönsä jonkin kaikkien tarvitseman tärkeän resurssin. Yhteistyörengas voi kehittyä kahteen suuntaan. Yhteisesti hankittu resurssi voidaan yhtiöittää, jolloin se on kaikkien hyödynnettävissä. Toisaalta kehitys voi kulkea projektiryhmän suuntaan, mikäli yritysten tuotteisto tai osaamiset täydentävät sopivasti toisiaan. Projektiryhmän luonnollisimmat kehityspolut yhteisyrityksen, yhtiöitetyn projektiryhmän ja yhteisyksikön suuntaan. Yhtiöitetyn projektiryhmän tarve on silloin, kun ryhmä tarvitsee uskottavuutensa lujittamiseksi ja kaupanteon helpottamiseksi yhteisen yrityksen, joka edustaa yhteistä liiketoimintaa asiakkaisiin päin. Kun projektiryhmän toiminnan tuloksena syntyy ideoita uuden yhteisen liiketoiminnan kehittämiseksi, uusi tuote tai tuotteistaminen, kulkee yhteistyön kehitys kohti yhteisyritystä. Yhteisyritys on malleista se, jossa yrityksillä on sisäinen työnjako yhteisyrityksen taustalla. Projektiryhmästä kehitys voi kulkea myös kärkiyritysmalliin, jos yrityksillä on selvästi erilainen painoarvo liiketoiminnassa. Mikäli kaikilla ryhmän yrityksillä on merkittävä asema kehitystyössä, on yhteisyritys toimiva malli, jolloin osakkuuksien suuruudella säädellään yritysten painoarvoa. Yhteisyrityksestä yhteisyksiköksi on luonnollista, mikäli työnjako on pitkälle kehittyntä ja yrityksillä on niin paljon yhteistä liiketoimintaa, että suurin osa yrityksen liikevaihdosta tulee yhteisyrityksen kautta. Kehityspolkuja voi havainnoida kuvion 3 mukaisesti. (Varamäki 2002)

Varamäen malliin mukautettuna lähtökohtatilanne mukailee kehittymätöntä projektiryhmää, jolla on mahdollisuus kehittyä projektiryhmänä ja jatkaa siitä kärkiyritysmallin mukaiseksi toimijaksi tai yhteisyritykseksi.

Kehityspolun suuntaa ohjaavat eniten yritys yhteistyöryhmässä vallitsevat sosio-psykologiset tekijät, luottamus, sitoutuminen ja yhteiset arvot. Näiden tekijöiden taso riippuu aiemmista yhteisistä kokemuksista ja toistensa tuntemisesta. Alun pitäen korkea luottamus heijastuu siten, että ryhmän jäsenet uskaltavat panostaa yhteistyöhön reilusti, jolloin panostaminen saa aikaan sitoutumisen. Tärkeää on myös liikeidean onnistumisella eli sillä, miten asiakkaat kokevat yhteistyöryhmän tarjoaman tuotteen tai palvelun. Menestyvän yhteistyöryhmän ominaisuuksia ovat mukautuminen, joustaminen ja oppiminen sen mukaan mitä ympäristö vaatii. On-

nistunut kehityspolku muistuttaa positiivista lumipalloilmiötä ja epäonnistunut negatiivista. (Varamäki 2002)

Kokemuksiin perustuen toiminta lähtökohtatilanteessa on osapuolille jokseenkin tyydyttävä. Kehittämistyöllä auotaan toimintaa syvemmältä ja pohditaan toiminnan sisintä. Myllerrys tulee saamaan aikaan liikettä, kuitenkin ainakin harkintaa asioiden tilan muutoksen tarpeesta. Nähtäväksi jää onko asioiden avaamisella positiivisia vaikutuksia alueen kehittymiseen ja riittävätkö yhteistyöyritysten resursit ja mielenkiinto lisäpanostuksiin toiminnan kehittämisen eteen.



Kuvio 3 Yhteistyön kehittyminen siirtymänä yhteistyömallista toiseen. (Vesalainen 1996; Varamäki & Vesalainen 2002)

2.4 Verkoston liikeidea, jatkuva arviointi ja edelleen kehittäminen

Kalliojärven Viihdekeskuksen yrittäjien verkosto toimii monessa asiassa pk-yritys. Yritystoiminnassa tulee olla liikeidea, jonka toteutumista tulee jatkuvasti arvioida, että toimintaa voidaan edelleen kehittää. Seuraavassa pohditaan näiden asioiden merkitystä verkoston toimintaan.

2.4.1 Liikeidea

Aivan kuten yksittäisellä yrityksellä, myös yritysyhteistyöryhmällä täytyy olla liikeidea ja tarkka liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman hahmotte-luvaiheen on tarkoitus päätyä yhteistyökumppaneiden allekirjoittamiin keskinäisiin sopimuksiin. Tämä vaihe voidaan jakaa yhteistyön pelisääntöjen luomiseen ja itse bisneksen suunnitteluun. Yhteistyösopimuksissa pitäisi ainakin seuraavista asioista olla maininta: osapuolten vastuut ja oikeudet, verkoston hyödyt ja haitat eri osapuolille, verkoston markkinointi, yllätyksiin varautuminen, mahdolliset lisäpanostukset, voiton jako ja tappioiden kattaminen, yhteistyöstä irtautuminen, väärinkäytöstilanteisiin reagoiminen. Viimeksi mainittu asiakohta eli yhteistyöstä irtautuminen jää monesti yritysverkostoilla kokonaan sopimatta ja käsittelemättä. Luonnollista on, alkuinnostuksen huumassa ei tule mieleen pohtia tilannetta, miten yhteistyöstä voisi myöhemmin irtautua. (Varamäki 2002)

Kalliojärven alueella ei ole kirjoitettua liikeideaa eikä liiketoimintasuunnitelmaa. Aikaisemmin Kalliojärven matkailu -hankkeen suunnitelmalla toteutettiin käytännön toimia (Liite 1). Hankkeen jälkeen toiminnot saatiin uusin hankkeessa tuotettujen resurssien avulla kulkemaan ilmeeltään yhtenäistä rataa, kuitenkin taas omalla painollaan ilman yhteistä toiminnan suunnittelua. Pääosin Maunuksela toteuttaa omia ideoitaan alueella ja joista keskustellaan vuosittain yrittäjien palaverissa. Ideoiden toteutukseen eivät ole osallistuneet muut yrittäjät. Yhteisesti hankitusta majoituksen varausjärjestelmästä ei ole sopimusta. Yhteisesti on päätetty, että alueelle tulevat uudet yrittäjät suorittavat järjestelmään ja vuokraustoimintaan liittyessään korvauksen järjestelmän kustantaneille yrityksille.

Liikeidean pohtimiseen liittyy ydinosaamisen määrittely, jolloin haetaan vastauksia mm. kysymyksiin: mikä meidän toiminnassamme on sellaista, jonka osaamme parhaiten ja jota asiakkaat haluavat meiltä ostaa? mihin meidän todella kannattaa keskittyä ja panostaa eniten? mitkä yrityksessämme ovat sellaisia toimintoja, joissa meillä ei ole parasta osaamista, jotka eivät ole keskeisiä liiketoimintamme kannalta ja joista asiakkaamme eivät ole kiinnostuneita? mitkä toimintamme osat voimme ja haluamme antaa ulkopuolisten erikoisammattilaisten tehtäväksi? (Varamäki 2002)

Mikäli alueen toimintaa halutaan kehittää, tulee ehdottomasti istua ensin alas suunnittelemaan yhdessä pelisääntöjen, liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman sisältöä.

Keskittymisessä omaan ydinosaamiseen on myös seuraavia hyötyjä: tehostaa ja selkiinnyttää toimintaa, vapauttaa resursseja ydinosaamisen edelleen kehittämiseen, vapauttaa varoja investointeihin, saa aikaan säästöjä ja panee ihmiset ajattelemaan oikeita asioita.

Kalliojärven alueella on runsaasti resursseja. Yrittäjillä on haaveita tulevasta ja suurin osa asioista kyetään toteuttamaan jo olemassa olevilla resursseilla. Seikka-peräisen liiketoimintasuunnitelman avulla pystytään realistisesti hahmottamaan toiminnan suunta ja tavoitteet.

2.4.2 Jatkuva arviointi

Yhteistyön toiminnan ja tuloksellisuuden arviointi on jatkuvaa prosessia. Yhteistyön hyötyjen laskeminen euroissa on suhteellisen vaikeaa, koska hyödyt saattavat konkretisoitua varsin pitkällä aikajänteellä ja toisaalta toisinaan on vaikeaa erottaa, mikä kauppa on ryhmän ansiota ja mikä taas johtuu yleisen taloudellisen tilan kohenemisesta. Erittäin suuri harhaluulo on, että yhteistyö kumppaneiden kesken tiivistyy ja vahvistuu koko ajan ja että konkreettisessa bisneksentekovaiheessa ei tarvita mitään korjaavia toimenpiteitä. Ympäristö muuttuu koko ajan ja luonnollisesti myös yhteistyöryhmän täytyy mukauttaa omaa toimintaansa sen mukaan. Ympäristön lisäksi myös yhteistyöryhmän sisäisissä suhteissa tapahtuu odottamattomia muutoksia, joihin on välttämätöntä reagoida. Muutokset ovat yleensä melko pieniä kerrallaan pelkästään siitä syystä, että ainakin suurimman osan verkoston jäsenistä täytyy hyväksyä tehtävät muutokset. Verkosto on aina historiansa tuote, vaikka verkostoa tarkastellaan minä ajankohtana hyvänsä. (Varamäki 2002)

Virallisen liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman puuttuessa myös jatkuva arviointi on ollut yrityksen ja erehdyksen kautta asioiden toteuttamista. Hyvässä suunnitelmassa on mukana arviointikriteerejä ja siinä on myös tilaa arvioida asioita uudelleen kokemusten myötä.

2.4.3 Kehittäminen

Johansonin ja Mattsonin (1987) mukaan mukautuminen ja oppiminen ovat tärkeää verkostossa siitä syystä, että mukautuminen vahvistaa verkoston jäsenten keskinäisiä siteitä, se tekee verkostoista kestävämpiä ja muutokset todistavat, että suhteissa on muutoksille tilaa. Useammat tutkimukset (mm. Ahlström-Söderling 2002; Varamäki 1996) vahvistavat sen, että yrittäjien itsensä alkuun saattamat verkostot ovat paljon kyvykkäämpiä oppimisprosesseihin ja toiminnan uudelleen muokkaamiseen kuin ulkoapäin synnyttetyt verkostot. (Varamäki 2002)

Kehittämistehtävän kohdealueen yrittäjien yhteistyö on syntynyt luonnostaan. Yrittäjien pitkäaikainen toistensa tuntemus on ylläpitänyt luottamusta alueen toimintaan. Haastatteluissa ilmenneen hienoisen halukkuuden alueen kehittämiseksi toivotaan kasvavan haluksi sijoittaa uusia resursseja alueen hyvinvointiin ja toiminnan kehittämiseen. Prosesseista toivotaan yksinkertaisia ja mahdollisimman helposti ja itsenäisesti toimivia.

Verkostojen yhteydessä voidaan tehdä myös jako verkostoihin oppijoina ja toisaalta oppimisfoorumeina. Ensimmäinen tarkoittaa tilannetta, jossa verkostot oppivan organisaation tapaan arvioimalla, kokeilemalla ja uutta etsimällä kehittyvät yhä paremmiksi toimijoiksi. Verkosto voi toimia myös oppimisfoorumina, mikä tarkoittaa, että hyvä oppimisympäristö tarjoaa jäsenyrityksille ja yrittäjille sekä muille toimijoille hyvät mahdollisuudet oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Vesalainen & Strömmer 1999)

Määrätietoinen kehittäminen ja toiminnan arvioiminen tulee olemaan tässä verkostossa parannusta vanhaan. Nykyisellään alueen toimintaa kyllä kehitetään ja arvioidaan vuosittaisissa palaverissa, mutta toiminta on löysähköä ja kun virallisia tavoitteita ei aseteta, on niiden toteutuminen tai toteutumatta jääminen osittain kiinni siitä, että asia ei joko tunnu omalta tai siihen ei ole aikaa resurssina. Alueelle tulevat uudet yrittäjät otetaan mukaan toimintaan lähinnä mökkien vuokraukseen. Tässä verkostossa on paljon potentiaalia, joka lähtökohtatilanteessa on hyödyntämättä. Verkoston yrittäjät ovat hyvin positiivisia ja ahkeria, joten toiveita on toiminnan jäntevöitymiselle ja alueen kehittymiselle.

Pk-yritysten verkosto-osaaminen on sekä yksilöllistä että organisatorista. Yksilöön liittyviä verkosto-osaamisen piirteitä ovat kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot, kyky luottaa muihin, kyky jakaa visioita muiden kanssa, positiivinen asenne, sekä kokemus ja tieto yritysysteistyön eri malleista ja niiden onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Organisaatioon liittyvä verkosto-osaamisen piirre on kyky toimia verkoston veturina. Verkosto-osaaminen on sosiaalista ja toiminnallista pääomaa. (Varamäki 2002)

Lähtökohtaisesti kehittämiskohteesta löytyy kaikkia Varamäen esittämiä kykyjä kehittää verkostoa.

2.5 Strategiat

Yrittäjän tavoiteorientaatio on tärkein pienyrityksen menestystä selittävä tekijä. Yrittäjällä on erilaisia menestystä tukevia orientaatioita, kuten esim. kansainvälistymis-, kasvu- tai verkostoitumisorientaatio. Pk-yrityksen ulkoinen kasvu voi toteutua mm. siten, että yritys lisää ulkoisten yhteistyökumppaneiden määrää kysynnän kasvaessa, jolloin mahdollistetaan dynaamisesta kasvuprosessista huolimatta yrityksen sisäisen stabiliteetin säilyminen. (Varamäki 2002)

Kalliojärven viihdekeskuksella ei ollut kirjoitettua tavoitetta. Kärkiyrittäjällä oli omia visioita alueen kehittymisestä, mutta ei suunnitelmallista eikä muiden verkoston yrittäjien kanssa jaettua. Viihdekeskuksella olisi mahdollisuus solmia ulkoisia yhteistyökumppanuussuhteita, joilla tuotaisiin alueelle vain hetkittäin tarvittavia palveluja. Näillä suhteilla jaettaisiin investointitaakkaa laajemmalle yrittäjäkunnalle.

Ilman viestintää ei voi johtaa. Viestintä ja johtaminen ovat kuin siamilaiset kaksoiset: erottamattomat. Esimies ei siis jossain vaiheessa johda, siirtyäkseen sitten viestimään, kunnes taas on johtamisen aika. Johtaminen tapahtuu viestinnän kautta. Viestintää tarvitaan mm. vision esittämiseen, tavoitteiden asettamiseen, delegointiin, koordinointiin, palautteen antamiseen ja yksilöiden ja ryhmien ”työhingun” nostamiseen. (Åberg 2002)

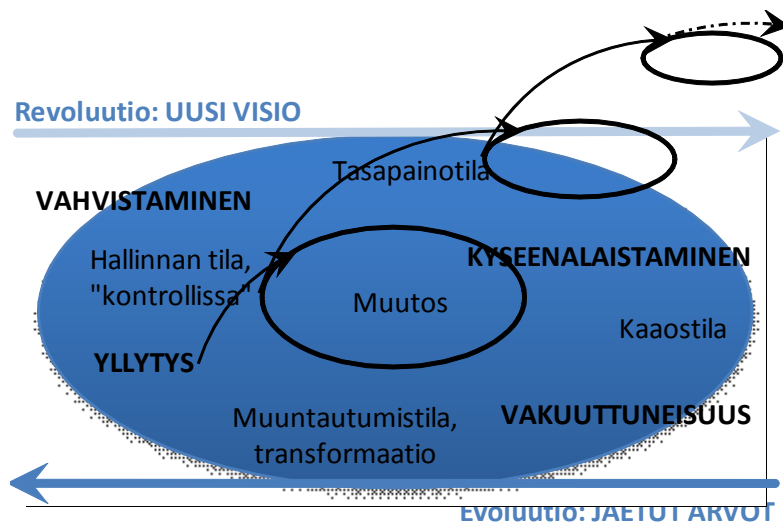
Viestintä alueen yrittäjien kesken on ollut ikaikainen ongelma. Kärkiyrittäjän vi-
siot eivät ole tulleet muiden verkoston yrittäjien tietoon. Useasti vasta jälkikäteen
on selvinnyt alueen kasvuun ja toimintaan vaikuttaneiden asioiden tapahtuminen.
Verkoston yrittäjät ovat pyrkineet pitämään palaveria vuosittain, joissa on sovittu
ajankohtaisista asioista. Johtaminen ja tiedottaminen ovat erityisesti kehittämis-
suunnitelmaa ja toteuttamista vaativat osa-alueet.

Strategiatyö on jatkuva prosessi. Strategisia asioita ovat yrityksen visio, missio,
toiminta-ajatus, strategiset perusviestit ja arvot. Yhdessä asioita pohtimalla syntyy
yhteinen käsitys asioiden tilasta ja energiaa voidaan suunnata strategian toteutuk-
sen kannalta tärkeään suuntaan. Yhdessä pohtiminen tuo myös kaikkien ideat stra-
tegiatyöhön.

Kehittämistyössä on tarkoitus auttaa alueen verkostoa hahmottamaan Kalliojärven
viihdekeskukselle visio ja sen tavoittamiseksi tarvittavat suunnitelmat. Kehittämi-
sen ajan tulee pitää tiiviimpää yhteyttä verkoston yrittäjiin. Kaikkien näkemykset
ja vapaaehtoisuus ovat arvossaan.

Strategiat lähtevät jatkuvasta muutoksesta. Mallin mukaan (Kuvio 4) organisaatio-
ta tulisi järkyttää tasapainotilasta - koska jollei sitä itse tee, tekevät jotkut ulko-
puoliset tekijät sen. Tämä tilanne ei saisi olla uhkaava, vaan se tulisi nähdä mah-
dollisuuksien lähteenä. Kaaoksen reunalla esiin nousee uusia ideoita, joista jotkut
ovat kuin tiikerin hyppyjä. Näiden uusien ideoiden taakse pitäisi saada riittävä
kriittinen massa, jotta niistä tulisi uusi tapa toimia. Sen seurauksena organisaatio
singahtaa kohti uutta tasapainotilaa, joka taas tulisi heti kyseenalaistaa. Kehysker-
tomus voisi olla kuvaus jatkuvasta tasapainoilusta, jossa organisaatiot joskus on-
nekkastikin kohtaavat ja itse luovat uusia tilanteita matkallaan kohti visiota.
(Åberg 2002)

Kehittämistyön tarkoituksena on avata alueen toiminta kaikille verkoston jäsenille
nähtäväksi, kommentoitavaksi ja kehittämisideoille vapaaksi. Asioiden ruotiminen
tuo toivottavasti tarvittavaa järkytystä. Toiminnan avoimesti kuvaaminen tuo uu-
sia mahdollisuuksia puuttua asioihin ja auttaa suunnan säilymiseen vision toteut-
tamisessa.



Kuvio 4 Rowleyn ja Roevensin muutosmallia mukaellen. (Åberg 2002)

Strategisten ratkaisujen löytymiseen voidaan hyödyntää innovatiivista ja luovaa ongelmanratkaisuprosessia, josta muun muassa Heikkilä ja Heikkilä (2001) kirjoittavat, että innovatiivisuuden pyrkivissä työskulttuureissa pitäisi kehittää sellainen asenne, että organisaation jäsenet nostaisivat jatkuvasti esiin kysymyksiä kaikkien kuultavaksi ja ihmeteltäväksi. Innovatiivisuutta voidaan huomattavasti lisätä jatkuvilla ihmettelyä herättävillä kysymyksillä eikä suinkaan olevaan tilaan tyytymällä.

Innovatiivista ja luovaan ongelmanratkaisuprosessia voidaan hyödyntää myös verkostoissa, ei pelkästään työskulttuureissa. Monessa mukana olevilla alueen yrittäjillä varmasti riittää asioita, joita toiminnassa voidaan kyseenalaistaa.

Yleensä ihmiset alkavat ideoida vapaasti, kun heidät saa uskomaan, että hulluja ideoita ei ole olemassakaan, mutta hulluja ratkaisuja on joka paikassa. Ideoista ratkaisuun päättymiseen voi kestää jopa vuosia. Kehittelyprosessi on usein vaativa. Idea on siis vain idea eikä koskaan ratkaisu. Tästä syystä ideoinnissa siedetään mielikuvittelun lennokkuutta. (Heikkilä & Heikkilä, 2001)

Vuosittaisissa palaverissa on keskusteltu käytännön asioista ja ideoitu niihin ratkaisuja. Toimintatapoja ei ole kirjattu ylös, eikä niiden käyttöönottoa ole myös-

kään seurattu. Asia on saattanut olla uudelleen keskusteltavana jälleen myöhemmin.

Liiketoimintamallin purkamisen prosessia voidaan hyödyntää eriteltäessä liiketoimintaa pienempiin tekijöihin, että ne olisi helpompi havaita ja niiden vaikutukset liiketoimintaan tulisivat näkyväksi. Prosessia voidaan kuvata alla olevalla kuvio 5. (Hamel 2001)



Kuvio 5 Liiketoimintamallin purkamisprosessi. (Hamel 2001)

Liiketoimintamalli koostuu kuvion 5 esittämällä tavalla useasta eri osa-alueesta. Liiketoiminnan pääosatekijät ovat ydinstrategiat, strategiset resurssit, asiakaspinta ja arvoverkosto. Pääosatekijät yhdistyvät toisiinsa silloilla, jolloin asiakkaan hyöty kulkee asiakaspinnan ja ydinstrategian välillä, sisäinen koostumus yhdistää ydinstrategian ja strategiset resurssit ja yrityksen rajat yhdistää strategiset resurssit ja arvoverkoston. Liiketoiminnan kivijalkana ovat asiat, jotka määräävät yrityksen ansaintakyvyn eli tehokkuus, ainutlaatuisuus, yhteensopivuus ja tuloksenteon vauhdittajat. (Hamel 2001)

Vielä lisää osa-alueisiin syventymällä saadaan esiin asioita, joita uudistamalla koko liiketoiminta saattaa kokea mullistuksen. **Ydinstrategiassa** tiivistyy yrityksen valitsema kilpailutapa. Ydinstrategian alarakenteita ovat missio, tuote-markkina-alue ja differointiperusta. Missio sisältää strategian kokonaistavoitteen, ajatuksen suunnasta ja kriteerit etenemisen mittaamiseen. Missio koostuu arvoväittämästä, strategisesta tahtotilasta, suurista, vaikeista ja rohkeista päämääristä, tarkoitukselta ja suoritustavoitteista kokonaisuudessaan. (Hamel 2001)

Yrityksen **strategiset resurssit** ovat ydinosaaminen, strategiset omaisuuserät ja ydinprosessit. Ydinosaamista on se mitä yrityksessä tiedetään ja osataan, siis taidot ja ainutlaatuiset kyvyt. Strategiset omaisuuserät ovat yrityksen omistamia asioita, kuten esimerkiksi tuotemerkit, patentit, infrastruktuuri, yleisestä poikkeavat standardit, asiakastiedot ja kaikki muu harvinainen ja arvokas omaisuus. Omaisuuserien uusi käyttötapa voi johtaa uuteen innovatiiviseen liiketoimintamalliin. Yrityksen ydinprosessit on kaikkea sitä, mitä yrityksessä todella tehdään. Ne ovat menetelmiä ja rutiineja, joilla panokset muutetaan tuotoiksi. Ydinprosessit ovat toimintoja, joita käytetään muunnettaessa osaamista, omaisuuseriä ja muita panoksia asiakkaille tarjottavaksi arvoksi. Ydinprosessin uudelleen keksiminen voi olla uuden liiketoimintamallin perusta. (Hamel 2001)

Sisäisen koostumuksen silta yhdistää kahdessa edellisessä kappaleessa kerrotut ydinstrategiat ja strategiset resurssit. Koostumus on yrityksen ainutlaatuinen tapa yhdistää osaaminen, varat ja prosessit tukemaan yrityksen strategiaa. (Hamel 2001)

Asiakaspinta koostuu neljästä eri rakenteesta: toteuttamien ja tuki, tieto ja syvä ymmärrys, asiakassuhteiden dynamiikka ja hinnoittelurakenne. Internet on saanut aikaan vallankumouksen tuottajien tavassa tavoittaa kuluttajat. Toteuttamisella ja tuella kuvataan tapaa, jolla yritys tavoittaa ja palvelee asiakkaitaan. Tiedolla ja syvällä ymmärryksellä pyritään asiakkaista kerättävän tiedon hyödyntämiseen optimaalisesti liiketoiminnassa. Asiakassuhteen dynamiikalla kuvataan asiakassuhteen vuorovaikutuksen tapoja. Purkamalla hinnoittelurakenne osiin voidaan löytää uusia tapoja uudistaa liiketoimintamallia. (Hamel 2001)

Hyödyt asiakkaille siltaavat asiakaspinnan yrityksen ydinstrategioihin. Hyödyt ovat asiakkaiden määrittelemiä perustarpeita ja toiveita, joihin vastataan. Tärkeää on päättää mitkä hyödyt ovat mukana liiketoimintamallissa. (Hamel 2001)

Yritystä ympäröi **arvoverkosto**, joka koostuu alihankkijoista, kumppaneista ja yhteenliittymistä. Arvoverkosto täydentää ja laajentaa yrityksen omia voimavaroja. Arvoverkoston suunnittelu ja hallinta voi olla tärkeä innovatiivisuuden lähde. Syvälinen asiakassuhde alihankkijaan voi muodostua tärkeäksi uudistettaessa lii-

ketoimintamallia. Kumppanit täydentävät omaa toimintaa ja heidän kekseliäs käyttö voi johtaa innovatiiviseen, jopa koko toimialan kattavaan muutokseen. Yhteenliittymä samanmielisten kilpailijoiden kanssa voi synnyttää koko toimialalle innovatiivisen tavan toimia. Yhteenliittymällä jaetaan muutoksen riskit, mutta myös palkinnot. (Hamel 2001)

Yrityksen rajat siltaavat yrityksen strategiset resurssit ja arvoverkoston toisiinsa. Rajat ovat päätöksiä siitä, mitä yritys tekee itse ja mitä se ulkoistaa arvoverkostolleen. Rajojen muuttaminen myötävaikuttaa merkittävästi liiketoimintamallin uudistamiseen. (Hamel 2001)

Hamelin (2001) liiketoimintamallin kivijalka eli vaurauspotentiaali on sytyttävä kuvaus siitä, miten liiketoimintamallilla tehdään rahaa. Vaurauspotentiaali muodostuu tehokkuudesta, jolla yritys tuottaa asiakkailleen hyötyjä, toiminnan ainutlaatuisuudesta, liiketoiminnan eri osa-alueiden yhteensopivuudesta ja miten yritys hyödyntää tuloksentekeä vauhdittavia tekijöitä, jotka mahdollistavat paremman tuoton.

Luodakseen vaurautta liiketoimintamallin on oltava **tehokas** siten, että asiakkaiden hyödyille antama arvo ylittää hyödyn tuottamiskustannukset. Mitä suurempi on toimialan liiketoimintamallien samankaltaisuus, sen vähemmän on mahdollisuuksia parempaan liiketoiminnan tulokseen. Päämääränä on oltava **ainutlaatuisuus** asiakkaiden arvostamalla tavalla. Liiketoimintamalli synnyttää voittoa, kun sen osat ovat **yhteensopivia**. Mallin on oltava sisäisesti johdonmukainen ja kaikkien osa-alueiden on toimittava saman päämäärän eteen. **Tuloksenteon vauhdittajilla** voidaan nostaa voitot pilviin. (Hamel 2001)

3 KALLIOJÄRVEN STRATEGINEN TILANNE

Perustuen Varamäen (2002) teorioiden keskeisistä käsitteistä johdettuihin kolmeen pääulottuvuuteen: strateginen eli liiketoimintaulottuvuus, verkostajohtamisen ulottuvuus ja sosio-psykologinen ulottuvuus voidaan jo alustavasti johtaa seuraavaa:

Liiketoiminnallinen ulottuvuus muodostuu yhteistyön strategisesta intensiteetistä ja sisäisestä työnjaosta yhteistyöryhmässä. Yhdessä mietityllä liiketoimintasuunnitelmalla saadaan verkostossa kaikkien tietoon strategiset intensiteetit ja perusteet sisäiselle työnjaolle ja sen tärkeydelle.

Verkostojohtamisen ulottuvuus muodostuu formaalisuudesta ja päätöksentekomallista. Liiketoimintasuunnitelmaan pohjautuen on helpompaa verkoston yrittäjien ymmärtää, miksi formaalisuus on tärkeää ja päätöksenteko saadaan pohjautumaan suunniteltuun toimintaan.

Sosio-psykologinen ulottuvuus viittaa ennen kaikkea sitoutumiseen ja luottamukseen yhteistyökumppaneiden kesken. Toiminnan formaalisuudella ja tavoitteellisuudella toivottavasti saadaan aikaan verkostoon entistä lujempaa sitoutumista ja luottamusta yhteisen mission toteuttamiseen. Tiedon kulku ja avoimuus verkon rakentamisessa on ollut ja tulee olemaan avainasia verkostojen laajenemisessa.

Oman verkoston luotettavuus ja tavoitteellinen toiminta heijastuu sidosryhmille, jolloin yhteistyökuvioiden virittäminen toiminnan kehittämiseksi houkuttelee sopivia toimintaan linkitettävien palvelujen tarjoajia. Kansainvälisen tunnettuuden lisääminen vaatii kielitaitoa ja kulttuurien ymmärtämystä. Näitä taitoja voidaan aluksi hankkia myös yhteistyökumppaneilta tarvittaessa.

Alustavasti arvioiden suurin riski nykyiseen toimintaan puuttumisessa voi olla, että sen kehittämisen vaatima sitoutuminen ei houkuttele yrittäjiä panostamaan enempää, jolloin tilanne jää nykyiselleen tai jopa hiipuu.

3.1 Tutkimuksen toteutus ja aineisto

Toimintatutkimuksessa tutkija itse on aktiivisesti mukana kehittämis- tai muutosprosessissa tutkittavien kanssa. Toimintatutkimusta voidaan käyttää esimerkiksi järjestelmää kehitettäessä. (Heikkilä 2001)

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin toimintatutkimus, jossa tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosesseissa. Tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja yhteinen osallistuminen. Toimintatutkimus suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä, kuten tämän tutkimuksen ja kehittämis työn tavoitteet. Yhdessä tekeminen tekee kehittämisen verkoston yrittäjille läheisemmäksi.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta (esim. yritys tai asiakas) ja selittämään sen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkittavat valitaan harkinnanvaraisesti eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Selvittämällä kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi markkinoinnin tai tuotekehittelyn pohjaksi. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin myös toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. Tutkija voi kerätä aineistoa tekemällä havaintoja ja itse osallistumalla tutkimansa yhteisön toimintaan ns. osallistuvaa havainnointia. (Heikkilä 2001, 16-17)

Kehittämistyö toteuttaa kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkkejä. Tutkimuskohteena ovat Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjät ja toiminta. Tutkimuksen ja kehittämistyön tavoitteena on alueen toiminnan kehittyminen ja tavoitteellisuuden lisääminen.

Toimintatutkimuksessa tutkimusprosessi on syklinen: ensin valitaan päämäärät, sitten tutkitaan ja kokeillaan käytännön mahdollisuuksia edetä päämääriin. Tämän jälkeen taas arvioidaan ensiaskelia ja muotoillaan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja, arvioidaan näitä jne. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen ei pääty esimerkiksi entistä parempaan toimintatapaan. Toimintatutki-

mus on lähestymistapa, joka ei ole kiinnostunut vain siitä miten asiat ovat, vaan miten niiden tulisi olla. Toimintatutkimuksella ei vain kuvata asioita, vaan pyritään "todellisuuden" muuttamiseen.

Taulukko 3 Toimintatutkimuksen prosessisuunnitelma tämän tutkimuksen alussa.

Nykytilan kartoitus	Suunnitelma	Toinen haastattelu	Suunnitelma	Teemat	Loppu suunnitelma	Yhteistyön kehittäminen
Haaveita tulevasta					Toiminta suunnitelma	Palvelujen kehittäminen
					Strateginen suunnitelma	

Tutkimuksen aluksi haastateltiin vapaamuotoisesti alueen yrittäjät. Yrittäjät kertoivat omia näkemyksiään alueesta, omasta kohdastaan toiminnassa ja toiveista tulevaan. Tutkimuksen aikana keskusteltiin vapaamuotoisesti toimintaan liittyvistä asioista.

Haastattelujen lisäksi oli käytettävissä toimintaan liittyvää materiaalia muun muassa majoitustilastoja ja hankemateriaalia.

Omaa Kalliojärven viihdekeskuksen toiminnan havainnointia on ollut mahdollisuus tehdä jatkuvasti kehittämistyön edetessä. Ulkopuolisena toimijana näin koh-
tia, jotka kehittämistyössä oli mahdollisuus tuoda verkoston tietoisuuteen.

3.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisen tutkimuksen validiteetti eli tutkimuksen pätevyys ja yleistettävyyys on arvio siitä, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu tutkimaan sitä ilmiötä, jota pyrittiin tutkimaan, ja pitääkö tutkimuksessa syntynyt ilmiö paikkansa ympäröivässä todellisuudessa. (Pyörälä 2002)

Kehittämistehtävä on tarkka ja rehellinen kuvaus tutkimuksen kuluessa syntyneistä ongelmista ja tehdyistä ratkaisuista sekä niiden vaikutuksesta toiminnan kehittämiseen ja mahdollisuuksiin kehittyä. Tutkimuksessa käytettiin paljon Varamäen verkostoteorioita, jotka ovat pääsääntöisesti lähtöisin eteläpohjalaisesta yrittäjyydestä ja verkostotoiminnasta. Samalla maantieteellisellä alueella oltaessa Kallio-

järven alueen liiketoiminnan luonne on sopinut useassa kohdassa näihin teorioihin ja toisinpäin teorialat ovat toteutuneet toiminnan kehittämisessä. Tämän verkoston toimintatapa ja sen kehittyminen lienee yleistettävissä myös muihin vastaaviin kehittymättömiin verkostoihin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tarjota seikkaperäistä siirrettävyyttä, vaan antaa lukijoiden käyttöön riittävästi tutkimuksen aikana koottua aineistoa, jotta lukijoiden olisi mahdollista itse tehdä omia johtopäätöksiä tulosten hyödyllisyydestä. Yleistäminen ja soveltaminen perustuvat siis lukijan tekemään arviointiin siitä, missä määrin hän kykenee soveltamaan esitettyjä tuloksia ja johtopäätöksiä toisiin olosuhteisiin. (Lincoln & Cuba 1985, 298.)

Verkostot ja verkostoituminen ovat ikiaikaisia toimintatapoja, joita ilmiöinä on tutkittu tarkemmin vasta viime vuosikymmeninä. Opinnäytetyön raportointi on pyritty toteuttamaan siten, että lukijan olisi yksinkertaista ymmärtää, kuinka normaalia ja jokapäiväistä toimintaa verkostoituminen on ja kuinka pienistä asioista se käytännössä koostuu.

Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti on aineiston käsittelyn ja analyysin arvioitavuutta ja uskottavuutta. Reliabiliteetti on arvio tutkimusprosessin kulusta, erityisesti empiirisen aineiston työstämisen eri vaiheiden kulusta. (Pyörälä 2002)

Opinnäytetyössä on kuvattu kohteen olosuhteita ja toimintoja, joista tietoa on saatu seuraamalla ja osallistumalla alueen toimintaan vuosien aikana. Faktoihin ja resursseihin perehtymällä on kyetty hahmottamaan kehittämiskohteita ja pelkistämään toiminnot liiketoimintasuunnitelmaan.

3.3 Yrittäjien taustatiedot

Kalliojärven viihdekeskuksen alueella toimii puuhämiehenä Harri Maunuksela ja hänen yrityksensä on Kalliojärven Camping-Alue Oy. Yritys on rakentanut vuosien varrella päärakennuksen, tanssisaleja, perusvuokramökkejä, kokoussaunan sekä peruskorjannut alueen ulkopuolella olevia suurempia majoitustiloja Kettunen, Vuoressalo, Taittonen ja Hannun tupa.



Kuva 4 Kalliojärven Camping-Alue Oy:n resursseja. (Kalliojärvi 2010b)

Päärakennuksessa ja alaravintolassa vuokralla ravintolayrittäjänä toimii Tmi Tarja Vähäkoski. Hänen toimintaansa ovat Rantaravintolassa ruokailu- ja kahvilatoiminta sekä tilauspalveluna häät ja muut suuremmat tilaisuudet. Hän hoitaa pääsääntöisesti mökkien vuokraukset ja tilitykset mökkien omistajille.

Valtari, Hemminki ja Tuuri-Tammela vuokramökkien omistajilla on vuokraus- toiminta maatalouden sivuelinkeinona. Kahdeksan identtistä mökkiä on rakentanut Kalliojärven Majat Oy.



Kuva 5 Valtari, Hemminki ja Tuuri-Tammela. (Kalliojärvi 2010b)



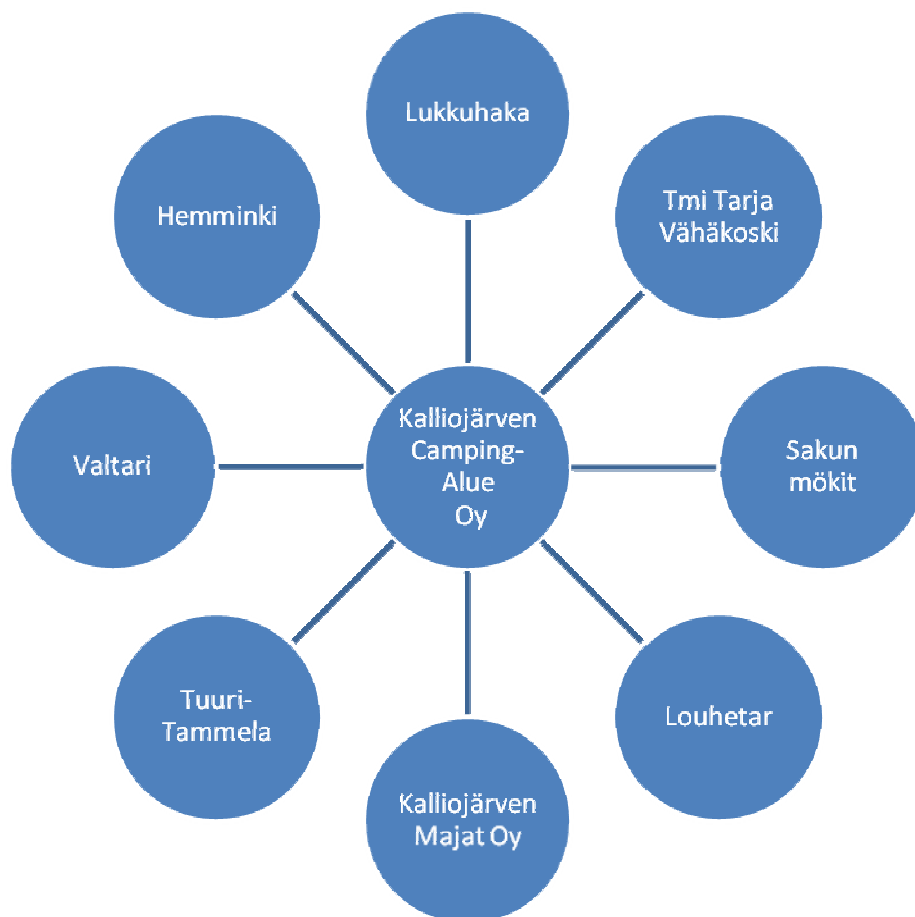
Kuva 6 Kalliojärven Majat Oy. (Kalliojärvi 2010b)

Tutkimuksen alussa alueella oli kuusi yrittäjää. Viimeksi on valmistunut Sakun mökit eli kaksi saunamökkiä ja suurempi Louhetar kahden uuden yrittäjän toimes-

ta. Alueella on myös muutama yksityiskäytössä oleva mökki. Kalliojärven viihdekeskuksen alueen ydinryhmää on kuvattu kuviossa 6.



Kuva 7 Sakun mökit ja Louhetar. (Kalliojärvi 2010b)



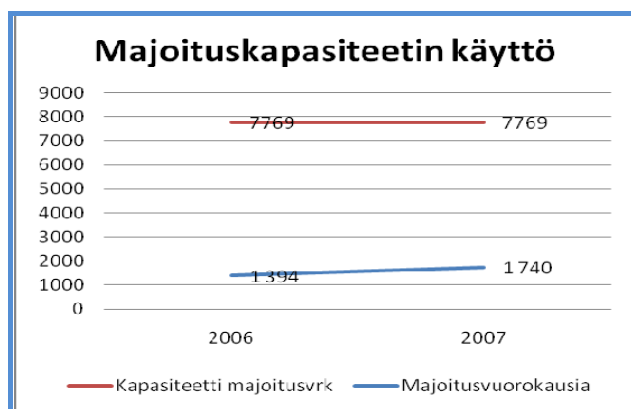
Kuvio 6 Kalliojärven viihdekeskuksen alueen ydinryhmän yrittäjät.

3.4 Toiminta Kalliojärven viihdekeskuksessa

Kalliojärven viihdekeskuksen suurin kohderyhmä ovat **lavatanssin harrastajat**. Tanssilava on sisätiloissa ja ympäröitynä laajoilla terasseilla ja kauniilla Kalliojärven maisemalla. Tanssijoista jää majoittumaan vieraita joko ennakkovarausten turvin tai hetken mielihohteesta. **Majoittujat** ovat myös muutoin irrottautumassa arjesta pääsääntöisesti viikonloppuisin. Kolmas tärkeä kohderyhmä ovat erilaisten **juhlien ja kokousten järjestäjät**. Hääjuhlat, polttarit ja työpaikkojen virkistyspäivät ovat suosituimpia tapahtumien aiheita.

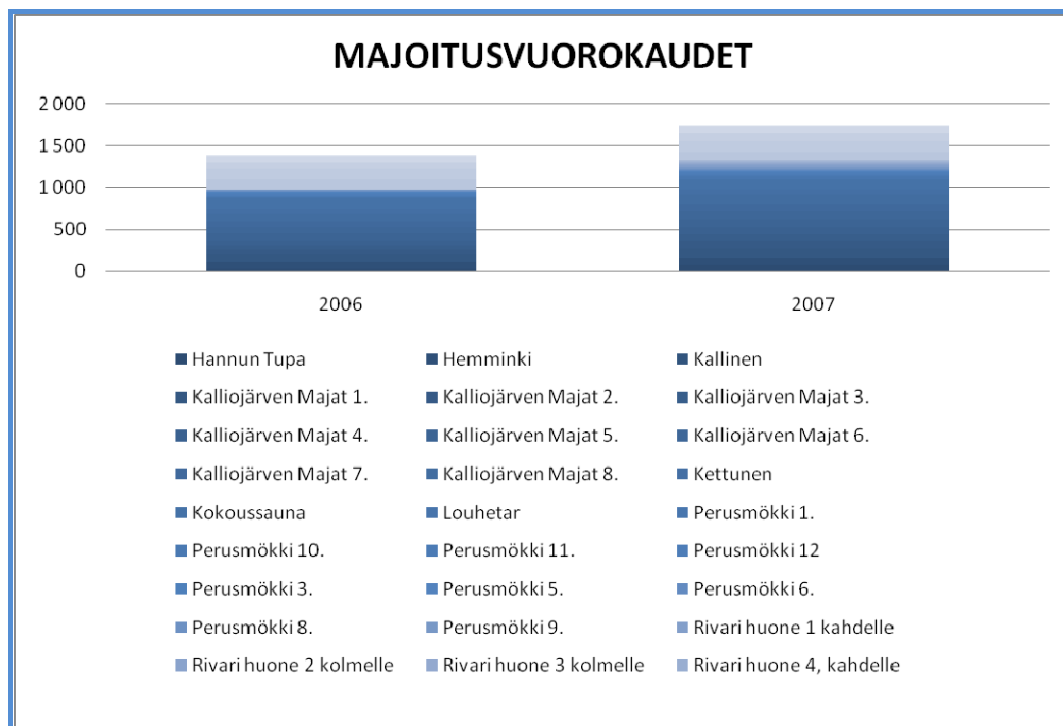
Verkoston tarjoamia palveluja ovat ensisijaisesti tanssit, majoitus, ravintola ja juhlien järjestäminen. Muut alueen palvelut ovat täydentäviä.

Kehittämistyön alkuvaiheessa alueella oli majoituskapasiteettia 7769 vuorokautta vuodessa, josta vuonna 2006 käytössä oli 18 % ja vuonna 2007 22 %. Koska tanssit ovat alueen ehdoton vetonaula, myös majoitusta on pääsääntöisesti niille vuorokausille. Kun tanssien määrä on lisääntynyt, myös majoituksen käyttöaste on lisääntynyt.



Kuvio 7 Kalliojärven Viihdekeskuksen majoituskapasiteetin käyttö vuosina 2006 – 2007.

Verkostoitumalla alueelle on saatu erilaisia ja eritasoisia majoitustiloja. Tansseihin ja illanviettoihin saapuvien vaatimukset mökkivarustukselle ovat erilaiset, kuin perheille, jotka tulevat viikoksi lomailemaan alueelle tai nuorisolle, joka juhlii juhannusta.



Kuvio 8 Majoitusvuorokaudet mökeittäin vuosina 2006 – 2007.

Ravintola on avoinna kesäkautena joka päivä. Karavaanarialueella ei ole omaa kioskia eikä ravintolaa, joten alueen asukkaat hyödyntävät Rantaravintolaa. Kalliojärven hiekkaranta on kovassa käytössä sesonkina. Uimarit ovat myös ahkeria ravintolan palvelujen käyttäjiä. Ravintolan terassi paistattelee auringossa, joten varsinkin aurinkoisina päivinä suosio on taattu. Ravintolan toimintaan kuuluu myös häiden, muiden juhlien ja tyky-päivien järjestäminen niin kutsutussa alaravintolassa. Alaravintolan varaukset ovat vain osittain riippuvaisia tanssien ajan-



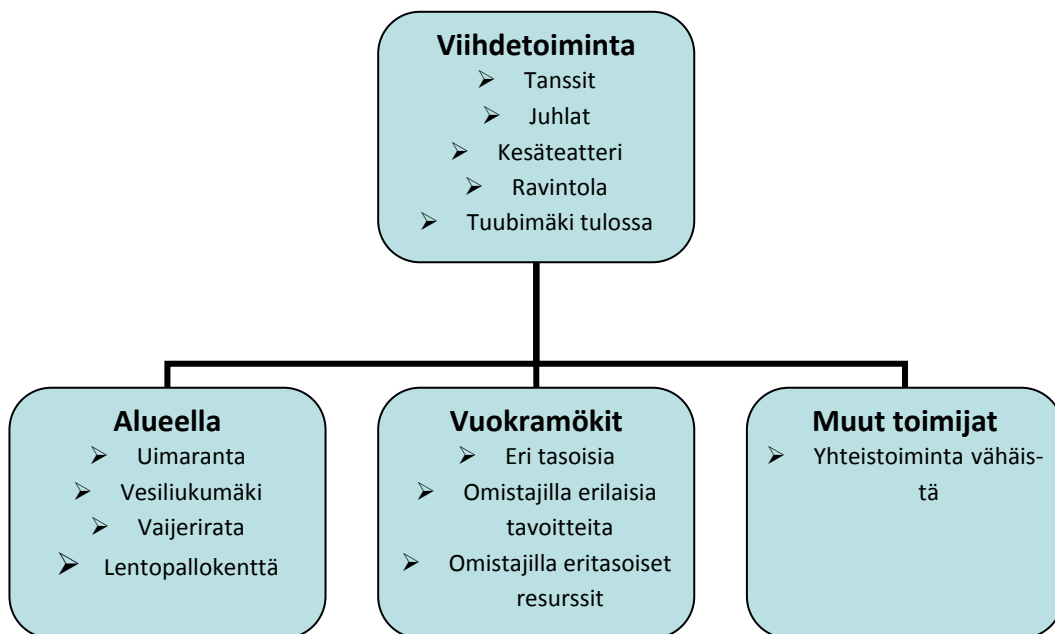
Kuva 8 Kalliojärven Rantaravintola.

3.5 Kokemukset toiminnasta Kalliojärvellä

Alkukartoituksena alueen yrittäjiä haastateltiin vapaamuotoisesti (Liite 2). Yrittäjät kertoivat omasta osuudestaan alueella ja toiveista alueen kehittämiseksi. Jokaisella oli samankaltainen tunnelma siitä, että alue toimii hyvin ja omalla painollaan. Katseet kirkastuivat alueen kehittämisestä, vaikkakaan lisää resursseja ei kenenkään ollut oikein varattavissa. Toisella kädellä oltiin pieniä asioita lukuun ottamatta tyytyväisiä myös nykytilanteeseen.

Taustalla kaikilla oli mielessä aikaisempi alueella tehty Kalliojärven matkailu -hanke (Liite 1). Hankkeella oli palkattu projektipäällikkö ajamassa alueen tavoitteita ja yhtenäistämässä alueen ilmettä ulospäin. Hankkeen päätavoite oli lisätä alueen käyttöastetta löytämällä uusia asiakasryhmiä ja tuotteistaa toimintaa. Hankkeessa toteutettiin mökkien varausjärjestelmä, joka on koettu todella hyväksi uudistukseksi. Hankeväsymystä oli myös havaittavissa, koska tavoitteita jäi saavuttamatta ja kun hankkeen rahat alkoivat olla loppuillaan, jäi hankkeen loppuunsaattaminen yrittäjien harteille. Kuitenkin yhteistuumin alueen kyläyhdistyksen kanssa rakennettiin alueelle kesäteatteri, jonka toiminta on viihdyttänyt asiakkaita jo useana kesänä.

Haastattelujen perusteella alueen yrittäjillä on keskenään hyvä henki ja toiminta on asettunut omiin uomiinsa. Kuitenkin kaivataan toiminnan terästämistä, että saataisiin alue ympärivuotiseen käyttöön. Kuviossa 9 on kuvattuna alueen haastatteluhetken resurssit.



Kuvio 9 Kalliojärven resurssitilanne kehittämistyön alussa.

Haastatteluista laadittiin yhteenveto verkoston yrittäjien haaveista alueen tulevaisuuteen liittyen. Yrittäjillä oli hyvin paljon samansuuntaisia ajatuksia asioiden kuluista ja niiden parantamisesta.

Taulukko 4 Ensihaastattelun yhteenveto.

HAAVEITA TULEVASTA	
• Kuukausipalaverit, tiedottaminen yrittäjien kesken	• Aurauskustannusten jako
• Yhteistoiminnan lisääminen	• Mökkivuokrauksen kehittäminen
• Yhteisen työntekijän palkkaaminen	• Ulkoilureittien merkintä, ladut ja patikkapolut
• Mökkien turvallisuusohjeet samalle tasolle	• Kartta ajantasalle
• Yhtenäiset ohjeet mökeissä	• Yleiset tilat alueella kuntoon
• Savuttomuus	• Elämää alueelle
• Erilaista toimintaa alueelle	• Tieto lähiympäristön palveluista
• Sisustusten modernisointi	• Tieto korvaavista majoituksista, jos omat mökit täynnä
• Lukkuhakaan mainontaa	• On kaikkien etu, että alueella on elämää
• Alueen viimeinen silaus, vaikka talkootöillä	• Majoitusohjelman täysipainoisempi hyödyntäminen
• Nettiyhteydet asiakkaille	• Pitempiä vuokra-aikoja
• Talvelle toimintaa	• Yhteneväinen hinnoittelu
• Talvelle lisää majoitusta	• Majoitus aamupalalla

Ensimmäisessä suunnitelmassa pureuduttiin käytännön toimintojen järjestämiseen haastattelussa saatujen tietojen pohjalta. Suunnitelma on osa liiketoimintasuunnitelmaa, joka on opinnäytetyön liitteenä ja salainen. Käytännön toimia on osittain avattu kappaleessa 6.1. ja lähtökohtaisia tavoitteita liitteessä 3.

3.6 Kalliojärvi Internetissä

Kalliojärven matkailu -hankkeessa vuosina 2004-2006 (Liite 1) tuotettiin majoituskapasiteetin sähköinen varausjärjestelmä. Kalliojärven kotisivujen yhteydessä olevasta järjestelmästä asiakkaat voivat tutustua majoituksen varustelutasoon, kuviin, varaustilanteeseen ja tehdä majoitusvarauksen. Järjestelmä on tuonut helpotusta varausten vastaanottoon, jotka aiemmin hoidettiin kokonaan puhelimitse. Pääosa asiakkaista hyödyntää sähköistä varausta.

Kuvio 10 Yksi askel majoitusvarauksen tekemisessä. (Kalliojärvi 2010b)

Kalliojärven kotisivuilla kerrotaan alueen ja ympäristön palveluista. Alueen tärkein toiminta eli tanssit on hyvin näkyvillä tanssikalenterissa seikkaperäisesti

esiintyjineen toivottamassa tervetulleeksi myös majoittujat. Keskustelupalstoilla on annettu kommentteja kotisivujen päivittämistahdista. Useat asiakkaat suunnittelevat varsin ajoissa kesäiset tanssireissut tai seuraavat mielekästä artistia paikasta toiseen.

3.7 Tapahtumat

Kalliojärvellä järjestetään vuosittain loppukesästä Kalliojärvi Jazz & Blues. Kesäteatterissa vierailee laajaltakin alueelta harrastajateattereiden näytelmiä. Kesäteatterilla järjestetään myös yhteislaulutilaisuuksia.

Alue on suosittu häiden viettopaikka. Häävälle on tilaa majoittua alueella, jolloin poikkeuksetta häitä juhlitaan aina pikkutunneille saakka. Yritysten kehittämis- ja työ-päivät sekä pikkujoulut tuovat suuriakin työyhteisöjä alueelle hyvien harrastamahdollisuuksien ja erinomaisen ruuan äärelle.

3.8 Kalliojärven suomat hyödyt

Kalliojärvellä tanssitaan Suomen eturivin artistien tahdittamana. Hyvät muusikot pitävät toiminnan vireänä sesonkina. Alueella on myös talviasuttavaa majoituskapasiteettia, joten siitä tanssien järjestäminen loppusyksystä ja sydäntalvella ei ole kiinni. Suomalaiset ovat valoisian ajan kansaa ja Kalliojärven alue hemmottelee maisemillaan kävijän mieltä ja muilla puitteillaan edesauttaa rentouttavaa vapaa-ajan viettoa.

Viihdekeskuksen toiminta on tärkeää myös Isonkyrön kunnalle ja tunnettuudelle. Seudulla on paljon mahdollisuuksia, joita yhdistämällä alueen toimintaan tuotaisiin rikkautta toiminnan sisältöön.

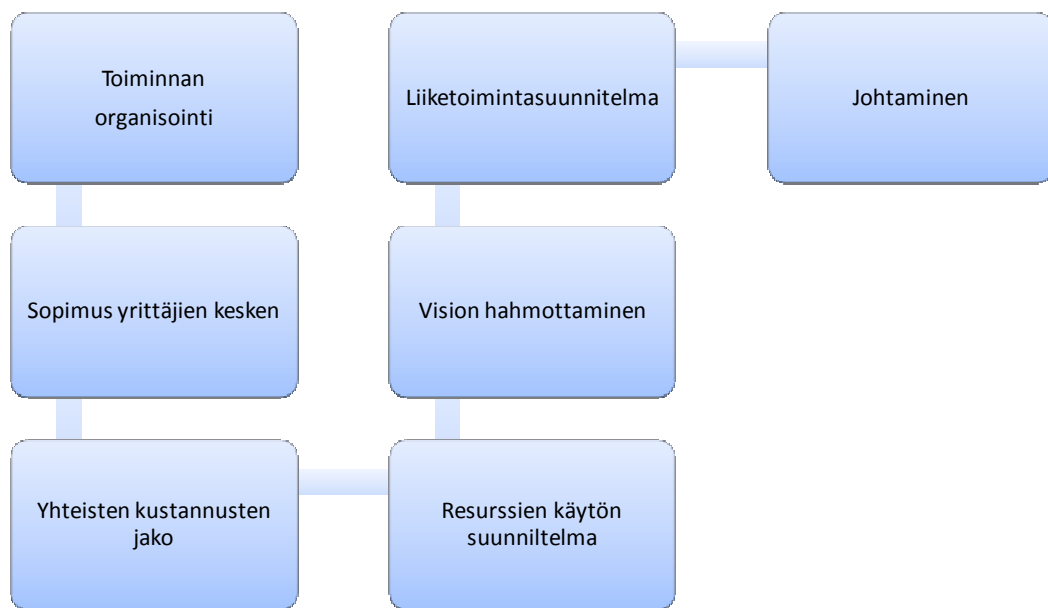
3.9 Yhteenveto

Lähtökohtatilanteen kuvaaminen on lähinnä asioiden olotilan kerrontaa. Yhteistä virallista suuntaa ja tavoitteita ei ole aiemmasta hankkeesta huolimatta tehty ja kaikki toiminta etenee edelleen omalla painollaan. Kärkiyrittäjällä on oma toiminta hallinnassa ja hän odottaa, että majoitusyrittäjät hoitavat oman osuutensa kapasiteetin järjestämisessä. Toiminnassa on monia piirteitä, jotka sopivat teoreettisiin

verkostomalleihin ja niiden kautta toimintatapojen tunnistaminen luo pohjan strategisen suunnitelman luomiseen.

3.10 Kehittämistoimenpiteet ja resurssit

Suunnitelman mukaisien kehittämistoimenpiteiden toteuttamisjärjestystä on kuvattu kuviossa 11.



Kuvio 11 Suunnitelman mukaiset kehittämistoimenpiteet.

Ensimmäisinä asioina kehittämistyössä ovat toiminnan organisointi ja yhteisten kustannusten jakaminen mukana olevien yrittäjien kesken hallitusti. Resursseja ei ole luvassa lisää, mutta paljon on todennäköisesti tehtävissä myös nykyisillä resursseilla niiden käyttöä suunnittelemalla. Lisäksi on kaivattu sopimusta majoitusjärjestelmän käytöstä, joka mahdollistaisi sopivilla ehdoilla uudet mukaan tulevat vuokramökkiomistajat.

Perusasioiden järjestämisen jälkeen ovat vuorossa liiketoiminnan ja strategian suunnitteleminen ja vision hahmottaminen. Liiketoiminnan perusteiden kuntoon saattaminen on edellytys toiminnan kehittymiselle ja tuottavuuden lisäämiselle.

Kansainvälistymishaaveet edellyttävät verkoston kehittymistä ja yhteistyön laajentamista.

Liiketoimintasuunnitelma itsessään ei vielä tee toiminnasta eloisampaa. Kolmantena asiana toiminnan suuntaa ja tavoitteellisuutta on alettava johtaa. Tietoa toiminnasta tulee kerätä ja jakaa verkostossa. Resurssit tulee järkevästi allokoida oikeisiin kohteisiin. Itse toiminnan arki tulee järjestää siten, että se edelleen sujuisi helposti ja luontaisesti. Arjen tulee jaksaa kiinnostaa ja innostaa yrittäjiä.

4 STRATEGISEN TOIMINNAN SUUNNITELMA

Kalliojärven strategisia toimintoja lähdettiin suunnittelemaan vaiheittain. Aluksi lähtökohtainen toiminta purettiin osiin, että saatiin nähtäville toiminnan pienimmätkin yksityiskohdat. Seuraavaksi perehdyttiin vision tärkeyteen ja tapoihin, joilla visiota saataisiin hahmotettua. Sisäisen ja ulkoisen toiminnan organisoinnin tiilaa pohdittiin sekä toimintaprosessiin vaikuttavia asioita. Lopuksi saatiin tiivistettyä toiminnan kehittymisen tavoitteet.

4.1 Strateginen suunnitelma

Hamelin (2001) liiketoimintamallin purkamisen avulla haettiin vastauksia Kalliojärven alueen strategiseen kehittämiseen ja mahdollisesti vielä innovatiivisten ratkaisujen löytymiseen ja sitä kautta alueen kehittymiseen. (Kuvio 5)

Varsinainen liiketoimintasuunnitelma on tämän opinnäytetyön liitteenä ja salainen, kuitenkin sen yleistettäviä pääpiirteitä tuodaan julki. Liiketoimintasuunnitelma laadittiin yhteistyössä verkoston yrittäjien kanssa.

Ydinstrategiaa selvitettäessä haettiin vastauksia toiminnan missioon, ja oliko toiminnalle kuvattavissa lähtöpointteja ja tavoitepaikka. Nykytilan resurssit olivat kaikilla tiedossa eikä omia lisäresursseja toimintaan ollut luvassa. Unelma alueen laajenemisesta ja vilkkaasta toiminnasta oli yhteinen. Visio ei sisältänyt mitään kovin erilaistavaa, kuitenkin asiakkaiden viihtyminen ja palaaminen alueelle koettiin tärkeäksi. Mission toteuttamiseksi päätettiin hakea ratkaisumalleja toiminnan johtajan hankkimisen ja erilaisten rahoitusmallien kautta. Alueen yrittäjät ovat hyvin avoimia ratkaisumalleille, joilla toimintaan saadaan virkeyttä.

Tuote- ja markkina-aluetta pohdittaessa todettiin, että sesonkeina ja tanssi-iltoina kapasiteetti on käytössä lähes kokonaan. Alueelle tulee saada lisää majoitusresursseja, mikäli majoittujia toivotaan lisää. Sen sijaan toiminnan ongelmana ollut sesonkiajan ulkopuolinen toiminta, jolloin on ollut hiljaista ja sen vajeen täyttämiseen pohdittiin toimintamalleja ja uusia kohderyhmiä.

Kalliojärven alueella luotetaan hyviin tansseihin ja alueen keskeiseen sijaintiin. Kuljetuksia tansseihin on järjestetty viime vuosina. Tällä ratkaisulla on saatu helpotusta majoituskapasiteetin vajaukseen sekä pysäköintialueiden täyttymiseen. Tähän saakka on keskitytty lavatanssien järjestämiseen. Uutena aluevaltauksena on toteutettu muutamia erilaisia konsertteja ja bändivierailuja. Kohderyhmät ovat olleet selkeästi erilaisia ja tapahtumat pääsääntöisesti loppuunmyytyjä. Ennakko-markkinoinnin runsaudella ja lippujen ennakkoon hankinnalla on ollut merkitystä.

Ydinosaamista mietittäessä törmättiin siihen, että kaikkea on yritetty tehdä itse. Omia resursseja saadaan vapautettua ulkoistamalla monia eri toimintoja sen alan yrittäjille, joiden ydinosaamiseen se kuuluu. Yksityisyrittäjille on tärkeää huomioida omien ennen kaikkea henkisten resurssien riittävyys. Ulkoistamalla pystytään myös toteuttamaan kauan haaveissa olleita asioita sitomatta omia resursseja.

Strategiset omaisuuserät alueella ovat tanssi-, juhla- ja ravintolatilat, majoitustilat ja ennen kaikkea kaunis luonto. Ympäristön ja majoituskapasiteetin hyödyntämiseen löydettiin kokeilukelpoisia keinoja.

Kalliojärven ydinprosessit ovat vuodesta toiseen kulkeneet samoja latuja. Prosessien parantamisen tarve oli kaikilla tiedossa. Prosessien kehittämiseen tarvittaisiin kuitenkin selkeää toiminnan johtajaa. Kehittäminen tulee tapahtumaan vaiheittain aluksi pienin toiminnan ja ajattelutapojen muutoksin.

Asiakaspinta eli toimintojen toteuttaminen ja asiakkaiden tuki oli mielenkiintoinen lähestymistapa nykyiseen toimintaan. Sesongin ulkopuolella on ongelma pitää ravintolaa avoinna joka päivä, koska asiakasmäärät ovat vähäisiä. Asiakkaat saivat varattua majoituspaikkoja nettivarauksena ja myös puhelintiedusteluihin pyrittiin vastaamaan, vaikka varsinainen toimipiste oli suljettu. Internet-sivustojen tietojen ajantasaisuus, hyvät kuvat alueelta ja sähköinen mökkivaraus ovat helpottaneet puhelinalvelun tarvetta. Erityisten juhlien ja tapahtumien järjestäminen vaatii henkilökohtaista asiakaspalvelua. Puhelinalvelua voisi kehittää vaikkapa vastaa-japalvelulla silloin, kun puhelimeen ei kyetä muiden toimintojen vuoksi vastaamaan. Miettimisen arvoista on myös call center -palveluntarjoajan hyödyntäminen

toiminnassa. Lähtökohtaisesti suurin kompastuskivi asiakkaalle on tavoittaa henkilö puhelimeen, kun tarvitaan lisätietoja.

Tieto asiakkaista ja heidän syvä ymmärrys on jäänyt jokaisen toimijan piileväksi tiedoksi. Mökkivarausjärjestelmässä saadaan asiakkaista jotain tietoa. Muutamia asiakaskyselyjä on aikojen saatossa tehty, mutta saatujen tietojen hyödyntämiseen ei ole ollut resursseja. Asiakkaiden ymmärtämiseksi ja heidän tarpeisiin vastaamiseksi tulisi luoda jatkuva järjestelmä. Pienessä verkostossa asioihin reagoiminen on joustavaa. Matkailualalla asiakastietojen hyödyntämisessä esimerkiksi suoramarkkinointiin on oltava hyvin hienovarainen. Asiakkailta tulee tiedustella, haluavatko he saada mainontaa ja lisätietoja alueen tarjonnasta. Nykyisin sähköinen viestintä helpottaa henkilökohtaisten tarjousten lähettämisen. Asiakaskyselyillä voitaisiin saada lisää tietoa siitä, mitä erityisesti asiakkaat kaipaavat tai ovat jääneet vieraillessaan kaipaamaan. Kehittämistyön aikana ilmeni, että asiakkaat olivat tiedustelleet kioskia tai kauppaa alueelle, koska kokivat, että alueen ravintolassa tuotteet olivat kalliita. Alueella oli juuri matkailijoita varten minikauppa, joka valitettavasti jouduttiin lopettamaan kannattamattomana. Asiakkaat ovat matkan varrella esittäneet hyviä ideoita asioiden parantamiseksi, mutta kuitenkin käytännössä nuo pyydetyt palvelut eivät ole löytäneet riittävästi käyttöä. Alue on myös suhteellisen pieni ja muutaman kilometrin etäisyydellä sijaitsee lähikauppa ja taajama, jolloin pysyvien palvelujen tuonti vaatisi huomattavasti suurempaa toimintaa ja ympärivuotisesti.

Asiakassuhteiden dynamiikka on ollut omalla painovoimallaan etenevä asia. Toiminnan kartoitusta tehtäessä todettiin, että alueen ulkoiseen olemukseen tulee panostaa, että saataisiin asiakkaat viihtymään ja tulemaan uudelleen. Alueella vieraillee vakituisia tanssijoita ja majoittujia. Myös heidän viihtyvyyttään todennäköisesti lisää, että ulkoiseen olemukseen panostetaan. Kiinnittämällä huomiota käytännön toimiin ja pieniin yksityiskohtiin saadaan yllättävän vähällä aikaa parannusta toimintoihin ja viihtyvyyteen.

Tanssien hinnoittelu vastaa alan yleistä tasoa. Majoitustoiminnassa ongelmana oli, että asiakkaat varasivat vain yhden yön majoituksen viikonloppuisin, jolloin toinen viikonlopun yö ei käynyt kaupaksi, ellei samanaikaisesti molempina iltoina

ollut tanssit. Varausehtoja muutettiin kokeiluluontoisesti siten, että viikonloppu myytiin kahden päivän mittaisena, ja vasta perjantaina sai yhden yön majoituksen, mikäli varauksia ei ollut. Kokeilua jatketaan toistaiseksi. Toiminnan luonne on viihdepainotteista, jolloin siinä ilmenee paljon epämiellyttäviä lieveilmiöitä. Tiloihin ja majoituskapasiteetin tasoon mielellään panostettaisiin. Valitettavasti asiakkaiden käyttäytyminen viihteellä saa aikaiseksi paljon vahinkoa, jonka korjaaminen vie muutoinkin vähäisiä resursseja. Asiakkaat eivät myöskään ole kovin yhteistyökykyisiä siinä vaiheessa, kun vahinkojen maksaminen tulee ajankohtaiseksi. Koko alueen tason nostaminen on mahdollista, jolloin luonnollisesti karsiintuvat ne asiakkaat, jotka eivät ole valmiita maksamaan tasokkaammasta majoituksesta. Toimintaan voitaisiin ottaa mallia viikko-osakejärjestelmästä. Suurena erona kuitenkin on se, että viikko-osakkeiden omistajat kunnioittavat myös toisten osakkeen omistajien omaisuutta. Vuokraustoiminnan lieveilmiö on kunnioituksen puute vuokrattua omaisuutta kohtaan. Alueella on eritasoisia majoitustiloja, jolloin mahdollisuutena olisi selkeästi erilaistaa eri tilat erilaisille majoittujille ja huomioida tämä myös hinnassa.

Lähtökohtatilanteessa alihankkijoiden hyödyntäminen oli minimaalista ja lähes kaikkia uusia ideoita pyrittiin toteuttamaan itse omin resurssein. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tässä kohtaa löytyi monta hyvää potentiaalista asiaa. Verkoston toiminnan laajentaminen hyviin luotettaviin yhteistyökumppaneihin tulee luomaan useita hyviä win-win -suhteita, jolloin voidaan puhua jo **arvoverkostosta**. Ajatuksella pureutuminen hyvinkin pieniin toimintoihin tuo oletettavasti toivottua potkua toimintaan.

Alihankkijat ja kumppanit voidaan mieltää samalle tasolle. Pohjalaisuus ja etelä-pohjalaisuus ovat voimissaan tänä päivänä, jolloin alueellisen osaamisen ja tuotteiden hyödyntäminen ja tuominen yhteistyössä julkiseksi on asiakkaista mielenkiintoista. Menestyksekkäällä toiminnalla ja asiakkaiden tuotetietoisuutta lisäämällä Kalliojärven alueesta hyötyvät myös muut paikalliset toimijat.

Samaan yhteyteen alihankkijoiden ja kumppaneiden lisäksi voidaan lisätä vielä yhteenliittymät. Omien resurssien vähäisyyden vuoksi juuri yhteistyökumppanien

resurssien hyödyntäminen tuovat toivottua potkua alueen hyvinvointiin ja yhteistyökumppaneiden toimintaan täydennystä.

Sisäisen koostumuksen siltaa mietittäessä todettiin, että resurssien hajauttaminen on ollut järkevää. Ydintoimintojen ja ydinresurssien välistä siltaa tulee vahvistaa entisestään. Matkan varrella toimintaa on yhtenäistetty asiakkaisiin nähden esimerkiksi mökkivarausjärjestelmällä, jolloin mökkien omistajat eivät enää toimi varsinaisesti tilojen vuokraajina asiakkaisiin nähden. Nykyisessä tilanteessa on olemassa riski viihdetoiminnan järjestäjän vetäytyminen toiminnasta, jolloin maajoituskapasiteetilla yksistään ei ole riittävää valovoimaa asiakkaiden saamiseksi.

Asiakkaille on tarjottu hyvin perustoimintaa alueella. Varsinaisesti mitään lisäetua ei ole ollut resursseja edes miettiä. Näkökulmana asiakkaiden hyötyminen toiminnasta on hyvin neitseellinen ja kehitettävä alue. Tällä alueella kehittyvä yhteistyökumppanuus nähdään toimintaa virkistävänä keinona, joka tuo tullessaan hyötyjä asiakkaalle saakka.

Yrityksen rajat ovat yhteneväiset verkoston rajojen kanssa. Perustoiminnalla on keskitytty tuomaan asiakkaille hyviä kokemuksia alueella. Toiminnan kohtaamien lieveilmiöiden karsimisessa joudutaan turvautumaan lain suomiin keinoihin. Alueelle määrätään ikärajat viikonloppuisin, kuten esimerkiksi risteilytoiminnassa on ollut käytössä jo pitkään. Yhteistyö vartiointipalvelujen ja järjestysmiesten kanssa tulee olemaan näkyvin osa toiminnan rajojen hakemisesta. Rajojen määräämisessä on myös apuna käytännön kokemus alueen toiminnasta. Yrittäjien jaksaminen tuo luonnollisia rajoja ydintoimintoihin ja ulkoistamiseen.

Toiminnan **tehokkuus** Kalliojärven alueella ei ole ollut tarkan tarkastelun alla. Tunnepohjaisesti asiat ovat vaatineet enemmän kuin niistä on tullut tuottoa. Tämä lienee pienten toimijoiden ongelma, kun kaikkia toimintoja ei voi tuotteistaa, jolloin myöskään kaikille toiminnoille ei koskaan kohdistu suoranaista tuottoa. Liiketoimintasuunnitelman avulla on saatu avattua näitä toimintoja ja tietoisesti jopa kohdistettua toimintoja uusille verkoston yhteistyökumppaneille, joiden toimintoihin asiat kuuluvat ja joilla on oikeutus saada niistä myös tuottoa. Asiakkaiden mielissä jotkut asiat kuuluvat olla alueen tarjonnassa, mutta kun niitä tarjoaa alu-

een ulkopuolinen taho, niistä ollaan valmiita myös maksamaan. Toimintoja hajotamalla saadaan ydinverkoston toiminnasta tehokkaampaa.

Kalliojärven viihdekeskuksen toiminta on sinällään **ainutlaatuista**. Toiminta keskittyy hyvin voimakkaasti Harri Maunukselan ideoihin ja järjestelyihin. Hän myös on paikalla aina, kun lavalla soitetaan ja tanssitaan. Hän on alueen isäntä ja se näkyy asiakkaille. Toimintaa ja aluetta määrätietoisesti kehittämällä toivottavasti luodaan asiakkaille entistä enemmän ainutlaatuisia kokemuksia.

Liiketoimintakonsepti tuottaa voittoa, kun kaikki sen osat vahvistavat toisiaan. Lähes kaikki alueen investoinnit on saatu maksettua toiminnan tuotoilla. Varsinaiseen tuottoisaan toimintaan konsepti vaatisi lisää täydentäviä ja **yhteensopivia** osia. Virkeä toiminta huolittelemattomassa ympäristössä antaa asiakkaalle ristiriitaisen kuvan toiminnasta. Alueen ulkoisen olemuksen saattaminen toiminnan viirien kanssa samalle tasolle on lähitulevaisuuden tavoitteena.

Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa havaittiin hyvin selkeästi, että verkostojen kasvattamisella olisi myönteistä vaikutusta **tuloksenteon vauhdittajina**. Lähtökohtaisesti oman verkoston ulkopuoliset toimijat olivat hyödyntämättä lähes kokonaan. Oman verkoston resurssien vähyyden vuoksi oman toiminnan kasvattaminen ei tule kyseeseen.

Asiakaspalautejärjestelmän kehittymättömyyden vuoksi ei ole täsmällistä tietoa myönteisistä tai negatiivisista asiakaskokemuksista. Käytännön tuntumalla voidaan ajatella, että toiminnassa on onnistuttu, koska tansseissa käy yleisöä ja majoituskina on pääsääntöisesti hyödynnetty niinä aikoina. Toiminnan kehittymiselle olisi kuitenkin oleellista saada luotua täsmällinen järjestelmä palautteen keräämiseksi. Palautteen perusteella kyetään reagoimaan suhteellisen nopeasti tarvittaessa, mikäli kyse on esimerkiksi toimintojen uudelleen järjestämisestä, eikä se vaadi paljoa resursseja. Hintakilpailua ei ole koettu tarpeelliseksi tavaksi tavoitella asiakkaita. Alueella olevissa muissa toiminnoissa, kuten esimerkiksi vesiliukumäessä tai tuubimäessä, on kokeiltu ilmaisia ensimmäisiä laskuja, jonka jälkeen maksullista. Toivottua tulosta ei ole tällä keinolla saatu. Liiketoimintasuunnitelmassa on tähän mietitty erilaisia ratkaisumalleja kokeiltavaksi.

Verkostossa oppimisvaikutus on ollut hyvin reaaliaikaista, varsinkin negatiivisissa asioissa on korjausliike pyritty tekemään välittömästi. Asiakkaita halutaan palvelulla hyvin ja heidän ilokseen on muun muassa majoitustiloihin hankittu monenlaisia vapaa-ajanviettoon kuuluvia tarvikkeita. Valitettavasti on asiakkaita, joiden tarkoituksena on vahingonteko, jonka vuoksi useasti hyvin aikein tehdyt panostukset on jouduttu ottamaan pois myös niitä oikein käyttäviltä asiakkailta. Ikärajan nostolla toivotaan olevan myönteistä vaikutusta myös näihin panostuksiin. Myös yrittäjien matkailu avartaa ja useasti omilta matkoilta jää hyviä käytäntöjä omaan toimintaan tuotavaksi.

Onko Kalliojärven alueella merkkejä ensiksi ehtimisestä? Pohjalainen maisema on hyvin erilaista muuhun Suomeen verrattuna. Alavaa peltomaisemaa on silmännkantamattomiin. Poikkeuksena tähän on Isonkyrön seudulla olevia meren saaristoina olleita kalliota. Tällaiseen kallioon louhittaessa on syntynyt ainutlaatuista maisemaa, joka on valjastettu matkailukäyttöön. Alueella on keskeinen sijainti muihin tanssi- ja majoituspaikkoihin nähden sekä mahdollisuus olla avoinna ympäri vuoden. Kalliojärven luonnossa on runsaasti potentiaalia moniin uusiin toimintoihin.

Verkoston ja alueen laajenemiselle kapeikkona on ympärillä olevien maa-alueiden lunastettavuus. Toimintaan hyväksytään mukaan yrittäjät, joilla on samansuuntainen halu kehittää aluetta oman toiminnan lisäksi. Liiketoimintasuunnitelmassa on mukana asioita, joita alueella on resursseina hyödynnettävissä ja joista saadaan alueelle tuloja.

Asiakkaat ovat olleet hyvin löyhästi sitoutuneita alueen toimintaan, eikä heidän varsinaista sitouttamista ole aikaisemmin edes pohdittu. Tässä kohdassa on monia tärkeitä ja uusia seikkoja, joilla luodaan lisää mahdollisuuksia tulevaan toimintaan ja toivottavasti myönteisellä tavalla saadaan asiakkaita sitoutettua.

Verkoston sisällä jokainen yrittäjä on omalla tavallaan hoitanut omat resurssit ja niiden ylläpidon. Liiketoimintaa kehitettäessä tässä löytyy mahdollisuuksia yhteishankintoihin, säästöihin ja toiminnan tuloksen parantamiseen. Verkostosta on hyötyä myös uusien toimintojen suunnittelussa ja mahdollisessa resurssien jaossa. Kalliojärven yrittäjien verkosto on sopivan kokoinen, jolloin resursseja saadaan

koottua yhtä yrittäjää vähän rasittavasti ja kuitenkin toimintojen joustavuus on vielä helppoa.

Liiketoimintamallissa kohdistus yksimielisesti vireämpään toimintaan ja kaukaisuudessa siintää alustava hahmotelma toiminnasta kymmenen vuoden päästä. Monet asiat ovat hyvin alkutekijöissään ja niiden kuntoon saattaminen tarkoittaa muutaman vuoden ajan hyvin leveäalaista toimintaa. Kun perustavaa laatua olevat toiminnot on saatettu ruotuun, voidaan keskittyä terävämmin tavoitteen saavuttamiseen.

Onko Kalliojärven alueen resursseissa liikkumatilaa? Vajaan kapasiteetin aikoina vastaus on kyllä. Liiketoimintasuunnitelmassa on pyritty keskittymään erityisesti niihin aikoihin, kun omalla painollaan asiakasvirtoja ei ole tullut. Suunnitelmassa on pyritty huomioimaan myös palvelujen tarjoaminen alueen ulkopuolelle.

Verkoston strateginen jousto tulee laaja-alaisesta omistajajoukosta. Kaikki munat ovat tähän saakka olleet samassa korissa. Verkostojen kehittäminen laajemmiksi tulee lisäämään joustavuutta sekä vähentää ja lyhentää toiminnan hiljaisia aikoja. Kysynnän vaihtelu on erittäin riippuvainen artistien suosittuudesta. Hyvä ohjelmistohankinta, niin tansseihin kuin teatteriinkin, on edellytys määrällisesti tasaiselle toiminnalle. Verkosto on päässyt aikaisemman toiminnan johdosta tilanteeseen, että kannattavuusraja on suhteellisen alhainen. Verkostoon liittyvillä uusilla toimijoilla sen sijaan kannattavuusraja on korkealla ja investoinnin takaisinmaksuaika on muihin toimijoihin nähden pidempi, koska vaihtoehtoista kapasiteettia on alueella runsaasti tarjolla. Verkostossa on myös sisäistä kilpailua monen samantasoisien mökin kesken. Vaikka suurempia uudempia mökkejä on vähän, ovat ne kilpailemassa keskenään hinnalla ja majoituskapasiteetilla. Hintajoustoa on tarkoitus jatkossa hyödyntää osana hiljaisen ajan toimintaa.

4.2 Vision hahmottaminen

Jokaisella organisaatiolla pitäisi olla oma palmusaaristonsa. Visio on tila, johon toivottaisiin päästävän. Se ei siis ole lähisaari, jonne pääsee nope-

asti edestakaisin vesibussilla. Se on haastava ja haluttu tulevaisuuden tila.
(Åberg 2002)

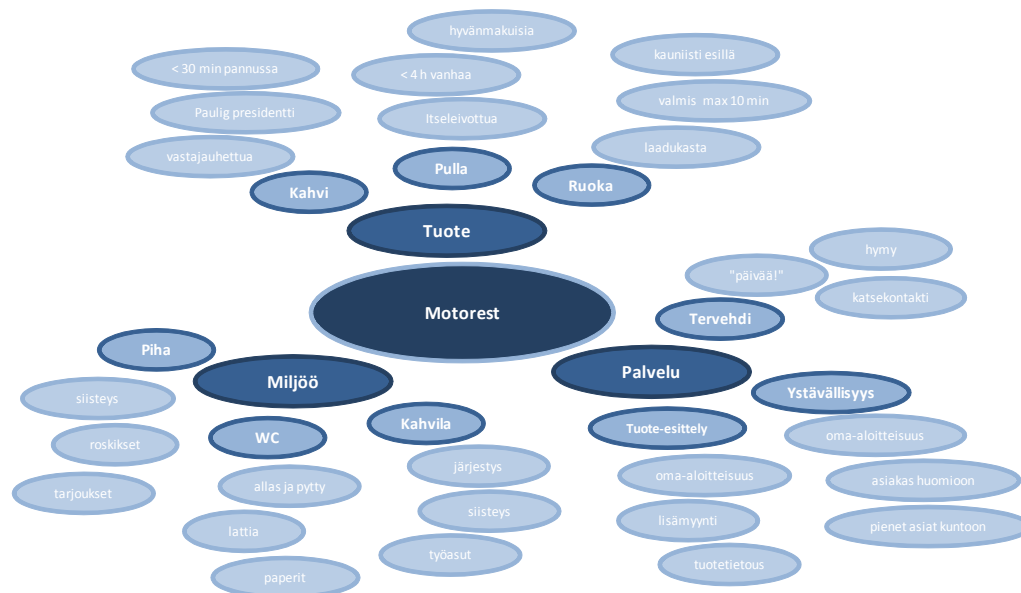
Tulevaisuus on visio. Hyvä kehyskertomus linkittää kiinnostavalla tavalla organisaation hyvän menneisyyden eli hyvän perimän mahtavaan visioon. Tälle jatkumolle voidaan asemoida organisaation nykytila: millaisia olemme, mitä teemme ja miten olemme rakentuneet. Jos visio on viestitty kirkkain värein ja leveällä penselillä siten, että ihmiset näkevät itsensä visiossa, syntyy sitoutuminenkin helpommin. Sitoutuminen on ihmisen kokema tunne siitä, että hän haluaa antaa panoksensa työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen. Vision kehyskertomuksen elementtien etsimiseksi voidaan käyttää profilointimatriisia. Esimerkiksi johtoryhmän jäsenet täyttävät ensin omineen kuvassa olevan matriisin, minkä jälkeen elementit kootaan. Useimmissa tapauksissa tarina ”nousee” näistä elementeistä. (Åberg 2002)

Taulukko 5 Kehyskertomuksen teemat ja painotukset: profilointimatriisi.
(Åberg 2002)

Sisällön painopiste	Ajallinen painopiste		
	Mennyt	Nykyhetki	Tulevaisuus
Työyhteisö			
Ihmiset			
Tuotteet			

Verkoston yrittäjien kokoontumisessa profilointimatriisia hyödyntäen kartoitettiin mennyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Vilkasta keskustelua käytiin resurssien jaosta, verkoston laajentumisesta ja yhteistoiminnasta. Tulevaisuuden kuvia kyettiin aluksi hahmottamaan vain muutaman vuoden päähän. Pitkän keskustelun päätteeksi tiedusteltiin yrittäjien näkemystä toiminnasta kaukaisuudessa ehkä kymmenen vuoden päässä ja yllättäen visio oli hyvin yhteneväinen ja toinen toistaan tukevia ajatuksia saatiin koottua. Missioon jäi suuri täytettävä aukko, mutta palomusaaristo löytyi.

Kuvio 12 on klassikosta mukaeltu, tiettävästi ensimmäinen 3x3x3-kuva, jota Suomessa on käytetty strategisen tuote- ja palvelukonseptin määrittelyssä. Kyse on 1990-luvun alussa Pirjo Ojanperän ja hänen markkinointiryhmänsä Kesoil-huoltoasemaketjulle laatimasta Motorest-ravintolan konseptista. Ojanperän tiimi loi strategisen konseptin, joka vielä tänäänkin toimii (Kesoil-ketjua ei enää ole, mutta Motorest-konsepti jäi elämään fuusion jälkeenkin). Strategiset perusviestit ovat yhdessä kuvassa, jonka kesäharjoittelijakin sisäistää. Ulkokehän asiat ovat myös mitattavissa, siten voidaan jatkuvasti tarkistaa, kuinka strategia toteutuu. (Åberg 2002)



Kuvio 12 Case: Motorest (Ojanperä team) mukaellen.

Motorest -kuvio auttoi verkoston yrittäjiä hahmottamaan, kuinka kokonaisuus syntyy useista pienistä osioista. Monta pientä asiaa tulee hoitaa kuntoon, että asiakkaalle saadaan syntymään miellyttävä kokemus Kalliojärven viihdekeskuksessa. Resurssit ovat olemassa, niiden tehokkaaseen hyödyntämiseen tulee panostaa jatkossa.

Syvemmmälle mentäessä vision hahmottelussa hyödynnettiin visiointiprosessin mallia. Muutamalle yrittäjälle yhteinen tilaisuus oli ensimmäinen laatuaan ja he pääsivät hyvin mukaan ja toivat esiin omia odotuksiaan toiminnasta. Odotukset

vastasivat hyvin myös muiden verkoston yrittäjien ajatuksia. Aikaisempaa visiota ei ollut varsinaisesti olemassa, jolloin arvioitavaksi jäi toteamus, että visio olisi oltava, että säilyisi tavoitteellisuus toiminnassa. Resurssien kartoittamisen jälkeen saatiin näkyville toiminnan kaukainen tavoite. Jatkossa toimintaa tarkastellaan useammin ja istutaan uudelleen alas mission selventämiseksi. Matkailuala on ollut pitkään samantyylinen, jolloin asiakkaat alkavat kyllästyä, ellei toiminta uudistu. Nyt, kun kissa on nostettu pöydälle ja asioista sekä haaveista on puhuttu yhtenevästi, on mahdollisuuksia innovatiivisten ratkaisujen löytymiseen.

Erityisesti juuri pk-yritysten pitäisi pystyä ennakoimaan tulevaisuuttaan spesiaalisen osaamisen tarpeellisuuden vuoksi. Osaamisen kehittäminen tarpeelliseen suuntaan vaatii toimintaympäristön tuntemista ja trendien seuraamista. Sama pätee myös Kalliojärven kaltaisiin yhteistyöverkostoihin. Pk-yrityksen johtajan tärkeys vision näkijänä ja sen käytännön toimintaan tuojana jokaisen organisaatiossa työskentelevän ulottuville korostuu, kun yksittäisen työntekijän roolia yrityksessä mietitään. Ennakoimalla pystytään vähitellen kouluttamaan työntekijöitä siihen suuntaan, johon yrityksen nähdään olevan menossa. Tuttujen henkilöiden hyödyntäminen uusissa rooleissa voi olla motivoiva haaste myös työn suorittajalle, jolloin sitoutuminen työhön lujittuu. Kehittämistyön kohteen verkostossa johtaminen ja vision toteuttaminen on haastavampaa, koska toiminnot ja resurssit ovat keskitetyt ja omistajat hajallaan muissa ympyröissä toimivia yrittäjiä.

4.3 Sisäisen toiminnan organisointi

Olennaisena osana yritysyhteistyön kokonaisvaltaista kehittymistä on yhteistyökumppaneiden sisäinen ryhmänmuodostusprosessi. Ryhmänmuodostusprosessi liittyy mihin tahansa henkilötasolla tapahtuvaan yhteistyöhön eli mm. tiimeihin, sosiaalisiin verkostoihin, ryhmätyöhön tai yritysten väliseen yhteistyöhön. Viimeksi mainittu ei koskaan toteudu koneiden ja seinien välillä, vaan aina sitä ovat toteuttamassa ihmiset. Seuraavassa Robbinsin (1994) esittämä viisivaiheinen ryhmänmuodostusprosessi. (Varamäki 2002)

Ryhmänmuodostusvaiheessa ryhmä on juuri tutustunut toisiinsa ja ensimmäisiä yhteisiä kokouksia pidetään. Ryhmässä esiintyy epävarmuutta tavoitteista, raken-

teesta ja johtajuudesta. Muodostusvaihe alkaa olla ohi silloin, kun ryhmän jäsenet näkevät itsensä osana ryhmää. Olennaista tässä vaiheessa on löytää ryhmälle yhteinen tavoite, jota kohden lähdetään ponnistelemaan.

Kalliojärvelle muodostunut yrittäjärypäs on muodostunut pikkuhiljaa. Alueen johtajuus on kehittynyt kuin itsestään siksi, että Maunuksela on toteuttanut unelmaansa ja saanut puhuttua mukaansa potentiaalisia resursseilla sijoittajia.

Myrskyvaiheessa ryhmän jäsenet hyväksyvät ryhmän olemassaolon ja näkevät itsensä sen jäsenenä, mutta eivät hyväksy sen taholta tulevaa kontrollia. Myrskyvaihe on ohi, kun ryhmälle on muodostunut johtajuus- ja päätöksentekohierarkia.

Norminmuodostusvaiheessa ryhmän jäsenten väliset suhteet kiinteytyvät ja ns. ryhmäkoheesio lisääntyy. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenille muodostuu ryhmäidentiteetti eli tietoisuus siitä, mitä heiltä ryhmän jäsenenä odotetaan. Ryhmä muodostaa itselleen käyttäytymisnormit ja -säännöt toiminnan perustaksi.

Normit ovat muodostuneet toiminnan mukana. Aikaisemmin hyvin hajallaan ollut mökkivuokraustoiminta täsmentyi, kun kehittämishankkeella saatiin sähköinen varausjärjestelmä toimintaan. Tämän jälkeen yrittäjät ovat päässeet helpommalla, kun varaus ja tilitykset on jätetty yhden yrittäjän toiminnaksi.

Toimintavaiheessa ryhmärakenne on muodostunut ja ryhmän jäsenet löytäneet paikkansa ryhmässä. Ryhmän jäsenet suuntaavat energiaansa varsinaiseen toimintaan sen sijaan, että käyttäisivät sitä toisiinsa tutustumisen, ryhmän ja toistensa tarkoitusperien selvittämiseen tai ryhmän sisäisiin valtataisteluihin.

Toimintaa Kalliojärven alueella on ollut jo reilun kymmenen vuotta. Verkosto on kokoontunut vuosittain muutamaan palaveriin miettimään sesongin tarpeita ja toimenpiteitä. Ryhmässä havaittu jonkin verran valtataistelua, koska sovittuja linjauksia ei aina ole toteutettu ja tieto muutoksista ei ole verkostossa saavuttanut toisia.

Hajaantumisvaiheessa ryhmän toiminta syystä tai toisesta päättyy.

Liiketoimintasuunnitelmaa mietittäessä pyrittiin kohtaamaan myös mahdollisuus alueen toiminnan lopettamisesta. Verkoston ainut yhteisessä omistuksessa oleva resurssi on varausjärjestelmä. Yhteistyösopimuksiin laadittiin klausuuli toimenpiteistä mahdollisen hajautumisen tapahtuessa.

4.4 Ulkoisen toiminnan organisointi

Maunuksela on verkostoitunut eri yrittäjien kanssa ja saanut aikaan Kalliojärven viihdekeskuksen. Hän on myös verkostoitunut eri viihdealan toimijoiden kanssa, että alueelle on saatu tuotettua maan johtavia artisteja ja muuta toimintaa. Rantaravintolan yrittäjä on luonut omat verkostot juhla- ja yksityistilaisuuksia varten. Alueen muut yrittäjät ovat tahoillaan hoitaneet omat kumppanuudet.

Ulkoisen toiminnan organisointi Kalliojärven viihdekeskuksessa lähtee sisäisen toiminnan luomista tarpeista saada alueelle varsinainen toiminnanjohtaja. Toiminnanjohtajalle asetetaan tavoitteeksi kartoittaa mahdollisia uusia yhteistyötahoja. Lisäksi tavoitteena on kerätä alueen erilaiset tarpeet yhteen ja niiden perusteella kartoittaa uusia yhteistyökumppaneita ja yhteishankintoja. Yhtenäisen linjan luominen ulkopuolisiin nähden tulee tarpeeseen.

4.5 Toimintaprosessi

Verkostoituminen on erittäin tärkeää, että pk-yritystoiminnan vaatima tuki- ja osaamisverkosto olisivat mahdollisimman vankalla pohjalla. Luotettavien yhteistyökumppaneiden olemassaolo, toimintatapojen tunteminen, materiaali- ja rahavirtojen liikkuminen mahdollistavat hyvinkin yksityiskohtaisen ennakkoinnin.

Kalliojärven alueella oman verkoston toiminnan tehokkaampi organisointi on prosessin lähtökohta. Oman verkoston lisäksi tulee solmia oman verkoston ulkopuolisia suhteita muihin alueen verkostoihin ja yhteistyökumppaneihin, ja saada näin lisää toimintaa alueelle sitomatta tarpeettomasti omia resursseja. Toiminta on asiakkaisiin nähden täyteläisempää ja viriilimpää, jolloin myös alueen kiinnostavuus lisääntyy.

Oman alan järjestöjen olemassaolo ja niiden toiminnan, osaamisen ja suhteiden hyödyntäminen saattaa hyvinkin korvata sen aukon, johon omalla yrityksellä ei ole resursseja. Hyvät suhteet kertovat, mitkä ovat alan trendit niin omalla alalla kuin yleisestikin.

Pk-yritysten pitäisi tehokkaasti hyödyntää olemassa olevaa tietoa oman yrityksen, verkostojen ja asiakaskunnan toiminnasta ja kehittää niiden pohjalta tulevaisuuden suunnitelmia. Tulevaisuuden suunnittelun pitäisi olla jokaisen pk-yrityksen johtajan toimintatapa ja ykkösprioriteetilla yhdessä tehokkaan nykytoiminnan kanssa eli sille ei tarvitse löytyä erikseen aikaa, vaan se näkyy koko toiminnassa.

Hyvän hengen omaava organisaatio elää symbioosissa, jossa muutos ja kehittäminen ovat elinehto ja toimintatapa eikä vain erillinen asia, joka pitäisi tehdä. Yrityksestä huokuva positiivinen mieli ja innostuneisuus ovat markkinoilla kilpailuvaltteja, joita on mahdoton jäljitellä ja myönteinen kuva yrityksestä lujittaa suhteita yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin.

4.6 Toiminnan kehittymisen tavoite

Keskittymällä oman verkoston hyvään ja toimivaan yhteistyöhön saavutetaan lähes huomaamatta toiminnalle asetettuja tavoitteita.

Tällä hetkellä kaukaisuudessa oleva kansainvälisen toiminnan tavoite lähestyy, kun kansallinen tunnettuus lisääntyy ja saadaan alueelle asiakkaita houkuttelevaa toimintaa tanssitoiminnan lisäksi. Kansallinen tunnettuus lisääntyy hyvien kokemusten myötä.

Lähitavoite on yksittäisen asiakkaan viihtyvyyden ja kokemusten myönteinen kehittäminen. Tähän toivotaan parannusta kiinnittämällä huomiota alueen ulkoiseen viihtyvyyteen, käytäntöjen toimivuuteen ja ystävälliseen asiakaspalveluun.

Tavoitteena on, että kehittäminen näkyy täsmällisempinä toimintatapoina asiakkaan suuntaan. Alueen toimintaa ja majoittuvia asiakkaita raastanut nuorison viikonloppuinen majoituskäyttäytyminen pyritään saamaan kuriin ottamalla käyttöön

mökkivarauksissa laivayhtiöiden mallin mukaiset ikärajat sekä kiinnittämällä tarkempaa huomiota lain vaatimukseen majoitustoiminnassa.

Toimintaa Kalliojärvellä on harjoitettu jo niin pitkään, että tiedetään, ettei mitään nopeaa ja helppoa tapaa ole saada toimintaa kasvuun ja ympärivuotiseksi. Myöskään nykyisellään ei toiminta tule kehittymään, vaan uhkana on hiipuminen, ellei toiminta pysy ajanhermolla.

Suunnitelmallisella kehittämisellä, tavoiteasetannalla ja ennen kaikkea käytännön toimilla pyritään alueen liikevaihdon ja tuottavuuden kasvattamiseen. Liikevaihdon seuranta majoitustoiminnassa kyetään toteuttamaan varausjärjestelmän kautta, mutta muusta toiminnasta tulee saada yrittäjiltä itseltään seuranta varten tietoa.

Kehittämistyössä alueelle annettujen sekä henkisten että käytännön resurssien toivotaan riittävän muutaman vuoden tähtäimellä huomattavaan liikevaihdon ja majoitusvarausten kasvuun.

Toiminnan kehittämisessä tulee varautua siihen, että nykyiset resurssit eivät riitä kehittymiseen, vaan alueelle tulee palkata isäntä tai emäntä, joka huolehtii alueen toiminnasta. Tanssitoiminta on myös jatkossa Harri Maunukselan ydintoimintaa.

5 STRATEGIAT KÄYTÄNTÖÖN

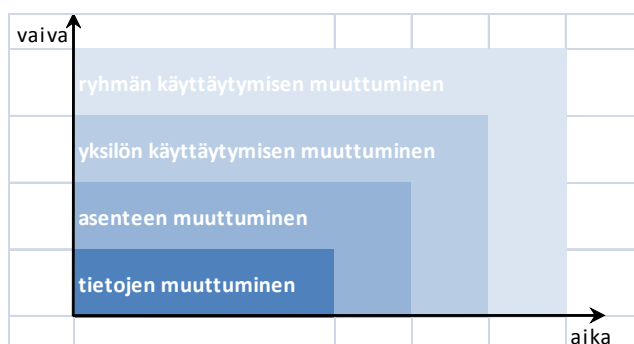
Strategisen toiminnan suunnitelmille tulee laatia myös suunnitelmat, kuinka ne saadaan käytäntöön. Johtamisen yleensä ja verkoston johtamisen erityispiirteet huomioiden tiedostetaan tavat, joilla Kalliojärven verkostoa voidaan jatkossa johtaa. Lisäksi perehdyttiin käytännön tapoihin toteuttaa strategioita.

5.1 Johtaminen

Liikkeenjohtamiseen sisältyy myös ajatus liikkumisen, liikkeen johtamisesta. Liikettä saa aikaan suuntaamalla käytössä olevia voimavaroja. Voimavaroihin sisältyy aina potentiaalia: niitä voidaan käyttää, muttei aina välttämättä käytetä täysipainoisesti. (Åberg 2002)

Kalliojärvellä toimintaa on hiljaisesti johtanut Harri Maunuksela. Hän on kannustanut ja ohjannut muita kulloinkin näkemäänsä suuntaan.

Pelkkien faktojen muuttuminen ei yleensä ole kovin vaikeaa. Asenteiden muuttuminen on jo vaikeampaa, koska asenteeseen liittyy aina myös tunnekomponentti: asenne on kannanotto. Käyttäytymisen pysyvä muuttuminen edellyttää yleensä ensin, että ihminen on tietoinen vaihtoehdosta ja että hän asennoituu tähän ainakin sen verran myönteisesti, että on valmis kokeilemaan. Ryhmä puolestaan ei juuri koskaan kertaheitolla muuta käyttäytymistään, yleensä joka ryhmässä on joitain henkilöitä, jotka heti suhtautuvat muutokseen myönteisesti, kun taas toiset ovat epäilevämpiä tai vastustavat muutosta. Vaivan suhdetta käytettävään aikaan on kuvattu kuviossa 13. (Åberg 2002)



Kuvio 13 Viestintä ja vaikuttaminen. (Åberg 2002)

Tavoitteena Kalliojärvellä on esittää kehittämis ehdotuksia niin realistisesti ja myönteisessä valossa, että kehittämisestä, toimintaan sitoutumisesta ja panostamisesta tulee verkoston yrittäjille houkuttelevaa toimintaa.

Synergiajohtaja saa aikaan enemmän ja parempaa laatua siten, että ryhmän jäsenet kokevat työn iloa ja kasvavat henkisesti. Johtaja on hyvän työilmapiirin luomisessa avainasemassa, sieltä tulee työn ilo. Vielä väitän, että jokainen johtaja on vastuussa alaistensa - kaikkien alaistensa - henkisestä kasvusta. Hänen tehtävänä on tehdä tilaa ja luoda sellainen työympäristö, että kaikki kokevat kasvavansa henkisesti ja saavansa eväitä elämääkin varten. Tämä on itse asiassa aika vakava asia ja monelle esimiehelle tosi pohdinnan paikka. (Åberg 2002)

Synergiajohtaja on esimiesasemaa vastaavassa ominaisuudessa ollessaan verkoston johtajan paikalla.

5.2 Verkoston johtaminen

Päätöksenteko ja johtaminen verkostossa voi olla hierarkista, demokraattista tai konsensusmaista. **Hierarkinen** päätöksentekotapa tulee kyseeseen, jos verkostossa on yksi resursseiltaan muita vahvempi yritys ja jolla samalla on kontaktit asiakkaisiin. Hierarkisen johtamisen edellytyksenä on, että muut verkostossa hyväksyvät yhden jäsenen johtaja-aseman. **Demokraattisessa** johtamisessa on periaate yksi ääni per yritys eli kaikki yhteistyökumppanit ovat periaatteessa tasavertaisia. Tyypillistä tällaiselle verkostolle on, että se ei ole kovin tiivis ja riippuvainen yksittäisistä jäsenistä, että se kaatuisi, jos yksi jäsen irtautuisi verkostosta. **Konsensusmaisessa** johtamisessa edellytys on, että kaikki yritykset ovat resursseiltaan samanvahvuisia ja tärkeitä verkoston kannalta. Päätöksenteossa pyritään löytämään ratkaisu, että kaikki voivat sen hyväksyä. Tyypillistä on, että verkoston jäsenet kommunikoivat paljon keskenään. (Varamäki 2002)

Kehitettävässä verkostossa päätöksentekotapa on ollut hiljaisesti hierarkinen. Tämä tapa on perustunut siihen, että Maunukselan tanssitoiminnan ansiosta hän viettää alueella aikaa enemmän kuin muut verkoston yrittäjät, jolloin hänellä on toi-

minnasta kokonaisuudessaan laajin näkemys. Demokratiaa toimintaan on tuotu verkoston yhteisillä palavereilla, jolloin on saatu myös muiden yrittäjien mielipiteet kaikkien tietoon, jolloin myös lähiaikojen toimintaa on suunniteltu yhdessä. Demokraattisesta verkostonjohtamisesta ei kuitenkaan voida puhua. Verkoston yrittäjien resurssit eivät varsinaisesti ole tasavertaisia, jos mittarina käytetään resurssien arvoa toisiinsa nähden. Kuitenkin, jos resursseja tarkastellaan tarpeellisuuden mittarilla, niin kaikki toiminnot tukevat toisiaan, jolloin se tekee jokaisen verkoston yrittäjän panostamasta resurssista tasavertaisen muihin nähden. Kehittämällä toimintaa suunnitelmallisesti tulee toiminnasta konsensusmallisesti johdettua. Kuitenkin niin, että käytännön toimet on annettava yhden johtajan toteutettavaksi ja valvottavaksi.

Tiedonkulku ja avoimuus liittyvät verkostojen johtamiseen ja hallintaan. Yritysverkostoissa kommunikointiin liittyvät ongelmat moninkertaistuvat verrattuna yksittäisen yrityksen sisäisiin kommunikointiongelmien. Verkoston norminmuodostusprosessissa selviää, kuinka yhtäläiset käsitykset verkoston jäsenille saadaan muodostettua tiedonvaihdon periaatteista. Verkostoilla on intensiivisemmät ja toimivammat informaatiokanavat ja niillä on enemmän lojaalisuutta ja luottamusta yritysten välillä kuin normaaleissa yritysten välisissä vaihdantasuhteissa. (Varmäki 2002)

Verkoston on liiketoimintasuunnitelmaa luotaessa yhteisesti suunniteltava ja hyväksyttävä viestinnälle toimintatavat, jotta jokainen verkoston jäsen pysyy ajan tasalla verkoston tapahtumista. Alueen verkostossa on vielä kohtuullinen määrä yrittäjiä, jolloin tiedonkulku ja tarvittaessa nopea päätöksenteko on mahdollista järjestää. Lisäksi kaikki yrittäjät asuvat lähietäisyydellä, jolloin tarvittaessa tapaamisia on mahdollisuus järjestää useammin. Toisaalta hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, jolloin yllättäviä uusien päätöksientekopaikkoja ei pitäisi tulla.

Synergiahan määritellään kutakuinkin näin: $1 + 1 + 1 = 4$ eli että kolmen ihmisen ryhmä, ollessaan synergisessä tilassa, saa aikaan enemmän kuin yksilöiden työpanosten summan. Oikeammin kaavan pitäisi olla vaikkapa $1,2 + 1,5 + 1,3 = 4$, koska uskon vakaasti, että synerginen lisäarvo on jo olemassa - vaikkakin piilevänä - ja tulee esiin, kun ihmiset innostuvat ja

kun henkilökemia toimii. Myös synerginen ryhmä tarvitsee tilaa: ryhmän generoimia uusia ajatuksia ei heti saisi ampu alas. Monet tutkimukset osoittavat, että mikä tahansa ryhmä voi vertyä synergiseksi. Kyse ei siis ole jostain dream teamista, joka vuodesta toiseen jaksaa olla synerginen ja uutta luova. Synergia on ryhmädynaaminen tekijä: se nousee pintaan, vaikuttaa jonkin aikaa, ja sitten painuu upoksiin. (Åberg 2002)

Kalliojärvellä synergiaa on ollut ja hyödynnetty. On myös huomattu, että synergian määrä vaihtelee riippuen alueen olosuhteista. Kehitystyön alussa ja sen aikana toiminta on ollut suhteellisen stabiilia, jolloin ryhmän erityisiä ponnisteluja ei ole koettu tarpeellisiksi. Synergiaa saadaan kuitenkin heti esiin, jos vain innostetaan verkostoa toimimaan näkyvän tavoitteen eteen. Esimerkiksi alueen kevätsiivousta on järjestetty verkoston omin talkoovoimin. Kuitenkin, vaikka tätä alustavasti sovittiin joka syksyiseksi ja keväiseksi tavaksi, ei siitä sitä tullut. Hyvin on havaittavissa, että verkosto ei kykene järjestäytymään tarvittavaan toimintaan, ellei joku johda toimintaa ja määrittele toiminnan ajankohtia. Kun tiedetään tämä verkoston ominaisuutena, on siihen kiinnitettävä huomiota suunniteltaessa strategioita. Verkoston on yhdessä sovittava tavat, joilla ryhmä saadaan toimimaan vision tavoittamiseksi.

Mikäli verkostokumppanien toiminta ei ole vielä kovinkaan tuttua, sitoo toimintatapojen oppiminen resursseja. Monien yhtäaikaisten uusien yhteistyökumppaneiden toimintatapojen oppiminen saattaa olla sietämätöntä pk-yrityksen resursseihin nähden. Mikäli toimintatavat eivät ole selvillä, voi materiaali- ja rahavirtojen kanssa tulla yllätyksiä, jotka vaikuttavat yrityksen koko tuotantoon ja asiakassuhteisiin. Taloudellisten mahdollisuuksien ennakoiminen voi myös käydä hankalaksi ja voidaan ajautua kädestä suuhun tilanteeseen.

Jouhevien ja omantapaisten yhteistyökumppaneiden löytäminen on vaikeaa, joten kun sellaisen löytää kannattaa sitä suhdetta hoitaa hyvin. Hyvät suhteet lisäävät luottamusta toimintaan ja tulevaisuuden ennakointi käy helpommaksi. Samoin kannattaa toimia myös organisaation sisällä. Hyvä henki yrityksessä vähentää muutosvastarintaa uusille asioille. Sama koskee myös verkostojen toimintaa.

Yrityksen suhdeverkosto on pääomaa, jota johdetaan. Tietokatkokset ja kontaktihäiriöt voivat olla vakava uhka organisaation uudistumiselle ja kilpailukyvyille. Yrityksen on kyettävä yhtenäiseen toimintaan, reagoimaan yhtenäisesti ja nopeasti. Yrityksen kyky hallita omaa tietopääomaa vaatii vastauksen löytämisestä siihen, miten osaamista, suhteita ja tiedon virtauksen kokonaisuutta hallitaan. (Aho 2006)

Liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettyjen johtamisen ja viestinnän toimintatapojen avulla on pyrittävä minimoimaan tietokatkokset. Verkoston resurssien tiedostaminen ja hyödyntäminen on verkoston tietopääoman hallintaa.

5.3 Tiedon kerääminen ja jakaminen

Toiminnan ennakkoinnin mahdollistaa hyvä oman toiminnan tunteminen ja mahdollisuudet hyödyntää mennyttä tietoa. Tiedon kerääminen ja analysointi mahdollistaa reagointikyvyn paranemisen, kun on jo valmiiksi tiedostanut sen mihin toimintaa pitäisi olla kehittämässä. Joustavuus voi olla kilpailuvaltti haastajiin nähden.

Kalliojärven mökkivarausrjestelmästä löytyy majoituskapasiteettia koskevaa tietoa; asiakasrekisteri ja majoitukset kiinteistöittäin. Kokemukset toiminnan vaatimista raharesursseista eri vuodenaikoina luovat pohjan suunnitelmalle, että yhteisellä raharesurssilla voitaisiin jatkossa hoitaa alueen yhteisiä asioita.

Tiedon jakamiseen tarvitaan viestintää. Visio tulee esittää siten, että verkostossa se ymmärretään. Tavoitteiden asettaminen tulee yksinkertaistaa siten, että jokainen tietää osuutensa niiden eteen. Verkostossa delegoinnilla ja koordinoinnilla saadaan verkoston jäsenille tasapuolisesti tehtäviä heidän resursseihinsa sopivalla tavalla. Verkoston ja jäsenten toiminnasta saatavat kokemukset ja tiedot kerätään ja taas uudelleen palaverissa jaetaan muun verkoston tietoon. Kokemukset jakamalla ja niistä oppimalla yhteistyöhön saadaan uutta puhtia.

Tiedon kerääminen ja jakaminen tulee kuulua verkoston jokapäiväiseen toimintaan. Kaikki toiminta vaatii viestintää ja viestimällä tehokkaasti verkosto kykenee toimimaan ja reagoimaan ympäristön vaatimuksiin.

5.4 Palaverit

A meeting is a gathering of two or more people that has been convened for the purpose of achieving a common goal through verbal interaction, such as sharing information or reaching agreement. Meetings may occur face to face or virtually, as mediated by communications technology, such as a telephone conference call, a skyped conference call or a videoconference. (Wikipedia 2010)

Eri teknisin tavoin toteutetut palaverit ovat keinoja viestiä verkostossa ja sen ulkopuolelle. Liiat palaverit eivät saa olla rasite verkoston toiminnalle, jolloin niiden tarpeellisuus ja tehokkuus on varmistettava. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa otetaan huomioon verkoston jäsenten ajatukset palaveritavoista ja määristä.

Kehittämistyön alussa palavereja järjestettiin tarpeen mukaan kerran tai kaksi vuodessa. Verkoston yrittäjien kesken yhteyttä pidettiin muutoin joko sattumalta tavattaessa tai yksittäistä asiaa hoidettaessa. Verkoston jäsenien tietoisuus verkostoa koskevista asioista ei ollut kovinkaan korkealla tasolla. Asioita saattoi kuulla ohimennen muun keskustelun yhteydessä, jos ylipäättään sai tietoa ollenkaan.

Liiketoimintasuunnitelmaa pohdittiin yhdessä pitkään ja sen yhteydessä todettiin, että viestintään tulee puuttua. Sovittiin, että eri tavoin toteutetut palaverit täydentävät vuosittain muutamaa vuosittain järjestettävää missiopalaveria.

5.5 Resurssit

Lähtökohtatilanteessa verkoston yrittäjillä oli eritasoisia ja toisiaan täydentäviä resursseja. Suurimmalla osalla resurssit olivat kiinteää omaisuutta, majoituskapasiteettia. Lähes kokonaan oli huomioimatta verkoston kumppaneiden osaamisen hyödyntäminen. Yrittäjät ovat hoitaneet resurssien rahoittamisen ja ylläpidon tahoillaan.

Aikaisemman kehittämishankkeen aikana luotiin asiakkaille palvelupaketteja alueen resursseja hyödyntäen. Hankkeessa keskityttiin alueen ilmeeseen, tarjontaan ja markkinointiin. Omien resurssien lisäksi tarjontaa on mahdollista täydentää te-

kemällä yhteistyötä lähialueen muiden yrittäjien kanssa. Verkostolla on mahdollisuus keskittyä kehittämään omaan ydinosaan ja ottaa täydennystä toimintaan tarvittaessa yhteistyökumppaneilta. Omat resurssit kartoitettiin liiketoimintasuunnitelman yhteydessä. Lisäksi pohdittiin yhteistyötä täydentävien resurssien tarjoajien kanssa, jolloin tulisi omia resursseja sitomatta mahdollisuus laajentaa alueen tarjontaa. Yhteistyökumppaneiden hakemiseen tulee hyödyntää yrittäjäjärjestöjä, kuntaa ja muuta matkailutoimintaa. Uusien yhteistyökumppaneiden sitoutamiseen aloite voi tulla kummalta puolelta tahansa. Jokin lähialueen yrittäjä on saattanut mielessään miettiä osaamisen tai tuotteen tuomista Kalliojärven kautta asiakkaille tarjolle. Ulkopuolisille avoimemmaksi ja helpommin lähestyttäväksi tuleva verkosto saattaa houkutella uusia yhteistyökumppaneita ja uusia toimintoja. Erityisesti kaivataan toimintaa sesonkiajan ulkopuolelle.

Resurssikartoituksessa oli mahdollisuus havaita verkostossa olevan tiedon laajuus ja suunnitella osaamisen allokoimista verkoston hyödyksi. Kalliojärvi on hyödyntänyt teknologiaa tiedottamiseen ja mökkivarausrjestelmään. Kehittämistyön alussa mökeissä oli tarjolla asiakkaille tv ja radio. Rantaravintolaan hankittiin langaton tukiasema palvelemaan kantavuusalueella olevia netin tarvitsijoita. Ravintolassa ei ole asiakaspäätettä, vaan asiakkaat saavat yhteyden omalla koneella. Netti on asiakkaille ilmainen. Alueen kallioisuudesta johtuen suuressa osassa mökeistä tv-kuvaa ei saada kunnolla näkyväksi edelleenkaan suurista antenni-investoinneista huolimatta. Tekniset asiat, kuten kunnan tv-palvelut ja Internet, ovat nykypäivän matkailijoille tärkeitä. Työn ja vapaa-ajan sovittaminen on monilla kiinni Internetin hyödyntämismahdollisuuksista paikasta riippumatta. Tässä oli yksi potentiaalinen kehittämiskohde majoitusvarausten määrän ja alueella viiptymispituuden kasvattamiseksi.

Kalliojärven alueella yrittäjien synergiaedut ovat olleet kiistattomat pitkin matkaa. Toiminnan syventäminen liiketoimintasuunnitelmaan mietityin tavoin ja yhteistyön lisääminen verkoston ulkopuolisten tahojen kanssa lisää myös osallistujien synergiaetuja. Myös verkoston ulkopuolisilla yrittäjillä on jo omat resurssit valmiina ja toiminta käy mahdollisesti vajaateholla. Yhteistyöllä saadaan osapuolten toimintoihin uutta puhtia.

5.6 Arki

Lähtökohtatilanteessa jokainen verkoston yrittäjä toimi omillaan ja lähinnä oman kohdan eteen. Yhteisesti sovittuja asioita oli hyvin niukalti. Toiminta pyöri silti omalla painollaan vuodesta toiseen suhteellisen samankaltaisena. Mitään suurempaa kasvua ei vuosittain tapahtunut.

Toiminnan arki on koko verkoston kehittymisen kompastuskivi. Liiketoimintasuunnitelmassa ja palaverieissa suunnitellaan toimintaa ja tehtävien jakamista verkoston toimijoille. Hyvään suunnitelmaan on myös yrittäjät saatava sitoutettua ja toimintaan puhallettua hyvää henkeä, että kaikilla säilyy mielessään toiminnan tavoitteet. Tehtävät tulee jakaa siten, että ne eivät ole resursseihin nähden kohtuuttomia toteutettavaksi. Investointeja alueelle on tehty oikeastaan koko alkutaival ja nyt niille olisi mietittävä tehokkaampaa käyttöä.

Arjen pyörittämisessä verkoston johtaminen astuu esiin. Verkoston toiminnasta on jonkun oltava päivittäin kiinnostunut. Suunnitelmassa on laadittu uusi tapa jakaa yhteisiä koko alueeseen kohdistuvia kustannuksia yrittäjien kesken ja näin on saatu mahdollisuus suunnitella myös tulevaisuuden esimerkiksi maisemointiin liittyviä investointeja. (Liite 12)

Kalliojärven alueen verkoston yrittäjät toimivat kehittämistyön alussa vapaamuotoisin suullisin sopimuksin vain yhteistyössä. Hankkeen aikana laadittiin kaikkien verkoston yrittäjien kesken sopimus, jonka mukaisesti jokainen velvoitettiin osallistumaan osaltaan verkoston kustannuksiin ja toimintaan sekä mökkivarausjärjestelmään. Sopimuksessa huomioitiin myös mahdollisuus, että yrittäjä jättää verkoston. (Liite 11)

Verkoston toiminnan formaalisuus tulee entistäkin tarpeellisemmaksi, jos alueen kiinteistöjen omistajia alkaa vaihtua. Uuden omistajan mukaan tulo on helpompaa, kun verkostossa on selvät periaatteet ja toimintatavat olemassa.

Arjen joustava ja tehokas toiminta näkyy asiakkaille viriilinä toimintaympäristönä. Alueella käy asiakkaita vuodesta toiseen tanssimassa ja majoittumassa. Heille on virkistävää huomata, että alueen toimintaan ja ympäristöön on alettu kiinnittää

huomiota. Näiden toimintojen arvioimiseen olisi hyvä järjestää asiakastyytyväisyyskysely välittömästi tämän hankkeen päätyttyä ja toistaa kyselyä vuosittain.

6 VERKOSTOITUMISEN STRATEGISEN HYÖDYN ARVIO

Tässä luvussa pohditaan, miten hyvin kehittämistyön aikana saatuja tietoja on saatu sovitettua käytäntöön. Ensin tehdään katsaus, mitä strategioita on saatu luotua ja mitä käytännön toimia niiden perusteella on toteutettu. Sen jälkeen kerrotaan yrittäjien mielteistä verkostoitumisesta ja strategisista hyödyistä nyt ja tulevaisuudessa. Lopuksi on yhteenveto arvioista ja johtopäätökset.

6.1 Toiminnallisen tilanteen katsaus

Toiminnallisen tutkimuksen prosessi toteutui taulukon 6 mukaisesti. Kehittämistyötä tarjottiin Kalliojärven alueen yrittäjille tammikuussa 2007. Yrittäjille suoritetuissa haastatteluissa saatiin vahvasti esille toiminnan kehittämisen tarve ja lähinnä asiaa ajateltiin markkinoinnin näkökulmasta. Haastatteluista kävi myös ilmi, että toiminta ei ollut kovin organisoitunutta ja tehokasta, vaan asiat tapahtuivat omalla painollaan.

Taulukko 6 Toimintatutkimuksen prosessin toteutuminen.

Nykytilan kartoitus	Suunnitelma	Toteutusta	Suunnitelma	Teemat	Yhteistyön kehittämien	Yrittäjien haastattelut
Haaveita tulevasta	Käytännön toimien järjestäminen	Yhteistoimintaa alueella	Sopimusasioita	Verkoston toiminnan kehittäminen	Palvelujen kehittäminen	
		Mökkiasioita, lomakkeita, palkkausta	Kustannusten jako perusteet	Verkoston laajentaminen uusilla kumppanuuksilla	Liiketoimintasuunnitelma	
		Yhteistyömahdollisuuksien kartoitusta	Kehyskertomus	Rahoitus		
				Toiminnan johtaminen		

Talvikautena 2008 lähdettiin yhdessä konkreettisiin toimiin samalla toivoen lunta uusinta toimintaa Tuubimäkeä varten (Liite 4). Jokavuotinen vuosihuolto kiinteistöille tehdään aina talvikautena. Nyt yrittäjien kanssa yhdessä sovittiin, että jokainen kiinnittäisi vielä erityisemmin huomiota omiin tiloihin. Tiloihin suunniteltiin tulevaksi yhtenäiset turvallisuusohjeet ja selkeät mökkinimet kiinteistöjen selkeämpää yksilöimistä varten. Nämä kuitenkin jäivät vielä suunnittelun asteelle. Alueen ja lähialueiden palveluista ja nähtävyyksistä kertovat mökkikohtaiset kansiot

ovat työstettävänä. Mökkien sisätilojen savuttomuus oli kaikille tärkeää ja asia pitäisi tuoda persoonallisesti esiin siten, että toive tehoaisi paremmin asiakkaisiin. Lisäksi hahmoteltiin perusteita yhteisen työntekijän palkkaamiselle. Mietittäväksi tuli, millaisia töitä jokaisella olisi tarvetta teettää, kuka hoitaisi palkkaamisen ja kuinka kustannukset jaettaisiin. Palkkakustannusten jakoa on hahmoteltu liitteessä 5.

Keväällä 2008 pidettiin alueen yrittäjien yhteiset talkoot. Yhteistyö oli mukavaa ja helppoa, kun yrittäjillä oli mukanaan laitteita aina traktorista ja moottorisahasta lehtiharavaan saakka. Muutaman tunnin uurastuksella saatiin alueen sisääntulo siivottua risuista ja rangoista, jolloin kaunis Kalliojärven louhoslampi näkyi vierailijoille esteettä. Sovittiin, että talkoita tulee järjestää säännöllisesti syksyisin ja keväisin. Selkeä konkreettinen työ, josta saatiin heti näkyvää aikaiseksi, jätti kaikille mielen, että asiat sujuvat yhdessä tekemällä. Talkoiden toteutuminen vaatii kuitenkin aina toimeenpanevan voiman, jonkun joka näkee, milloin mikäkin alue vaatii kohennusta, alueen johtajan?

Kalliojärven alueen yhtenäistä ilmettä lähdettiin toteuttamaan jo matkailuhankkeen aikana. Seuraavaksi aloimme ravintoloitsijan kanssa suunnitella olevien resurssien tehokasta hyödyntämistä ja kustannusten kattamista. Kehittämistyön aikana ravintoloitsijalle laadittiin apuvälineiksi kirjepohjamalli (Liite 6) ja laskupohjamalli (Liite 7). Ravintoloitsija tekee tarjouksia koko alueen puolesta, jolloin Kalliojärven ilmeen tulee näkyä myös alueelta lähtevässä materiaalissa. Apuvälineet ovat välittömästi tulleet käyttöön ja helpottaneet ravintoloitsijan arkea. Samoihin aikoihin Rantaravintolalle hankittiin langaton tukiasema, jota asiakkaat saavat hyödyntää omilla koneillaan veloituksetta.

Ympäristön muiden toimijoiden kartoitusta aloittelin tekemällä itse. Lukkuhaan toiveet ja tulevaisuuden suunnitelmat jäivät vielä arvoitukseksi, kun yhteistä aikaa asioiden pohtimiseen ei järjestynyt. Isonkyrön kunnalla käydyn tiedustelumatkan antina saatiin lähinnä apuja matkailumateriaalien muodossa. Resurssit alueen muun toiminnan tukemiseen liittyivät tiedottamiseen kunnan kotisivuilla alueen tapahtumista. Kunta pyrkii hyödyntämään tasapuolisesti eri tilaresursseja, joten kesäisin ehkä yksi kunnan tapahtuma sijoittuu Kalliojärvelle. Kunnassa suhtaudut-

tiin myönteisesti Kalliojärven kehittämiseen ja alue nähtiin tärkeänä osana alueen matkailutoimintaa. Tiedusteltaessa uimakoulunpito mahdollisuutta Kalliojärven hiekkarannalla jäi asia harkintaan. Asiaa ei ole vielä uudelleen tuotu esiin, joten jää nähtäväksi toteutuuko luonnonrantainen uimakoulu.

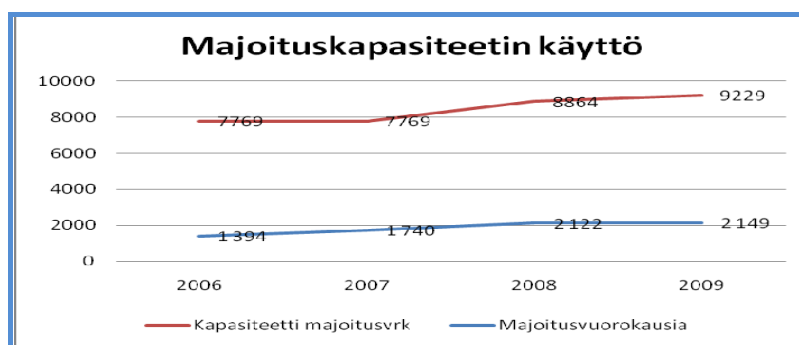
Kartoitettavaksi toivottiin vielä paikallisten järjestöjen ja urheiluseurojen resurssit järjestää alueelle toimintaa sesonkina ja muiden yrittäjien mahdollisuudet tuoda omia palveluja alueelle tarvittaessa. Nämä yhteydenotot jätettiin kuitenkin kehittämistyön ulkopuolelle, kunnes saataisiin kartoitettua, millaisia lisäresursseja alueelle kaivattaisiin.

Keväällä 2010 toiminnassa oltiin vaiheessa, että istuttiin alas yrittäjien kanssa keskustelemaan kehittämistyön tilanteesta ja toiminnan raameiksi tarvittavasta liiketoimintasuunnitelmasta (Liite 8). Yrittäjät olivat tyytyväisiä sopimusehdotukseen ja ottivat myönteisesti vastaan ehdotuksen vuosimaksusta, jolla katettaisiin alueen yhteisiä kustannuksia ja joiden jako olisi perusteltu siten, että se olisi tasapuolinen jokaiselle yrittäjälle. Kehyskertomusta pohdittaessa tulevaisuus työyhteisönä nähtiin johdettuna laajentuneena verkostona, jolla olisi lisäarvoa tuottavia kumppanuuksia. Ihmisiä verkostoon oli jo nyt tiedossa lisää, lähinnä majoitusresurssien rakentajia. Tulevaisuuden tuotteisiin verkoston jäsenillä oli kivojakin ideoita, joita tarvitaan, että toiminnassa säilyy hyvä mieli. Myös alueen turvallisuuden kiinnitettiin huomiota ja erilaisiin valvontavaihtoehtoihin. Kehyskertomuksen runko on opinnäytetyön salaisena liitteenä 9. Palaverista saatiin paljon suuntaa liiketoimintasuunnitelmaan, vaikka vielä jäi tehtävää ja mietittäviä asioita. Keskustelu auttoi kuitenkin huomaamaan ne omaan toimintaan sopivat osa-alueet, joita olisi mielekästä kehittää.

Liiketoimintasuunnitelman avulla saatiin hahmotettua, mitkä verkoston toiminnot ovat ydinosaa ja mitä toimintoja voidaan ulkoistaa uusille etsittäville yhteistyökumppaneille. Verkoston reagointikykyä pyritään parantamaan hyvien yhteistyökumppanuuksien avulla. Liiketoimintasuunnitelma on opinnäytetyön salaisena liitteenä 10.

Kehittämistyön aikana saatiin yhteistyötä formaalimmaksi laatimalla sopimukset alueen toiminnasta yrittäjien kesken. Sopimuksen perusteella alueen yhteisiä kustannuksia jaetaan jyvitysperusteella huomioiden tilojen vuokratyön ja sijainnin joko alueella tai alueen ulkopuolella. Kustannustenjakolaskelma mahdollistaa helposti uusien mahdollisten yhteisten kustannusten vaikutusten havainnoimisen yrittäjää kohden. Sopimus ja kustannuslaskelma ovat opinnäytetyön salaisissa liitteissä 11 ja 12.

Kehittämistyön aikana alueelle tuli lisää yrittäjiä, jotka rakensivat majoituskapasiteettia. Toiminta on edelleen omalla painollaan etenevää. Majoituskapasiteetin käyttö on lisääntynyt vuosittain (Kuvio 14). Varsinaista syytä majoitusvuorokausien lisääntymiseen ei kyetä tämän tutkimuksen perusteella kertomaan.



Kuvio 14 Kalliojärven Viihdekeskuksen majoituskapasiteetin käyttö vuosina 2006 – 2009.

Tärkein yhteinen toteamus Kalliojärven viihdekeskuksen kehittymisestä oli toiminnanjohtajan tarpeellisuus ja toiminnan rahoitusvaihtoehtojen selvittäminen.

6.2 Yrittäjien haastattelun tulokset

Kehittämistyön loppuvaiheessa valmistuneet suunnitelmat ja toimenpideehdotukset tämän opinnäytetyön pohjalta toimitettiin sähköpostitse yrittäjille pohdittaviksi. Esitetyt kysymykset ovat liitteessä 13. Haastatteluun vastasi neljä yrittäjää.

Aluksi tiedusteltiin onko yrittäjien mielestä realistista, että nykyisillä resursseilla saataisiin alueen viihtyisyys kuntoon 2-3 vuoden aikana? Kaikkien mielestä oli

realistista, että alueen kuntoon saattaminen olisi realistista tiedustellulla ajanjaksolla ja pääsääntöisesti niin, että jokainen huolehtii entistä enemmän omasta alueestaan. Seuraavassa katkelmia kommentteista:

”On realistista ainakin parantaa viihtyisyyttä ja pitää sitä yllä. Paljon saadaan aikaan jo sillä, että kaikki toimijat sitoutuvat toteuttamaan sovitut jutut ”omilla” alueillaan.”

”Saadaan varmasti, kunhan kaikki jaksaa edes oman alueen siistiä ja ehostaa. Lopuiksi yhteisille päämäärille saman suuntaiset ajatukset ja suunnitelmat.”

Kysymykseen edellyttäväkö alueen kuntoon saattaminen toiminnalle johtajaa, saatiin myös yhdensuuntaiset vastaukset. Yrittäjät olivat yhtä mieltä siitä, että toimintaa tulisi johtaa. Seuraavassa katkelmia kommentteista:

”Tavallaan kyllä. Jonkun pitää nähdä tarpeet ja tarvittavat temput, koota kokonaisuutta ja herättää sakki toimimaan. Avaintekijä on jälleen sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin, johdettiin toimintaa sitten miten tahansa.”

”Kyllä se johtaja olis hyvä olla, niinkun laivalla kapteeni ja vieläpä vähä tuloshakuunen ja ”nykyaikaasen silimän” omaavan.”

”Henkinen johtaja pitää olla. - en osallistuisi kenenkään palkkaamiseen”

”Ehdottomasti”

Yrittäjiä pyydettiin kertomaan, onko kehittämis ehdotuksissa asioita, joita he voisivat oman osaamisensa puitteissa toteuttaa? Ja mitä ne olisivat? Neljästä yrittäjästä kolmella ei ollut luvata omista resursseista mitään lisää. Yhdeltä löytyy intoa osallistua yleisiin töihin omien töiden antaessa myöden.

Seuraavaksi yrittäjiä pyydettiin arvioimaan, että jos alue ja toiminta saadaan kolmessa vuodessa toimimaan kattavammin, ovatko yrittäjät halukkaita panostamaan alueeseen lisää? Kaikki vastaajat olivat valmiita panostamaan alueelle ja omaan toimintaan enemmän, mikäli toiminta saataisiin kukoistamaan esitetyillä toimilla.

Lisäksi oltiin sitä mieltä, että ehdottomasti pitäisikin panostaa, mikäli toiminnassa on kehittymisen merkkejä.

Tämän jälkeen pyydettiin arvioita, että jos viiden vuoden jälkeen lisäpanostukset ovat tehonneet, ovatko yrittäjät halukkaita osakkuuteen uudessa yhteisessä yhtiössä, jonka tarkoituksena ovat vision liittyvät tavoitteet? Yhtiössä voi olla myös alueen ulkopuolisia osakkaita. Kahdella yrittäjästä oli varauksellinen suhtautuminen suuriin lisäpanostuksiin, joita vision saavuttamiseksi perustettavaan yritykseen tulisi sijoittaa. Kahdella oli selvä halu olla mukana, mikäli niin pitkälle asioita saataisiin kehitettyä. Seuraavassa täsmällisempiä kommentteja:

”Voisin miettiä. Alueen ulkopuoliseen osakkuuteen voisin suhtautua varauksella.”

”En ole innokas kovinkaan suuriin taloudellisiin panostuksiin ilman tarkkoja riskikartoituksia.”

”Ehdottomasti!”

”Kyllä”

Viimeiseksi tiedusteltiin vielä, että onko yrittäjillä vielä jotain muuta mitä vielä haluaisivat sanoa alueen kehittämistä ja tilasta? Vastauksissa tuli paljon asiaa, jotka jäävät liikesalaisuuksien piiriin. Seuraavassa yleisiä kommentteja:

”Niistä se lähtee, että nykysatsaukset saadaan tehokkaampaan käyttöön ja sieltä tulee näyttö kohti visiota, jos on tullakseen. Tämä homma vaatii myös uusia tekijöitä. En usko, että se toteutuu nykyporukalla.”

”Tämä homma on tervetullut ja katotaan lisää, kun päästään ”porrasportaalta” eteenpäin.”

6.3 Yhteenveto

Kehittämistyön tarkoituksena oli Kalliojärven viihdekeskuksen alueen yrittäjien yhteistyön jännevöittäminen ja kehittäminen strategisilla käytännön ratkaisulla ja

toimintatavoilla. Kehittämistyön kestäessä toiminta ja resurssit saatiin kartoitettua, yhteistyötä verkostossa tiivistettiin ja laadittiin yhteistyösopimukset verkoston toimijoiden kesken. Sopimuksiin kirjattiin muun muassa majoituskapasiteetin vuokraukseen, varausjärjestelmään osallistumiseen ja kehittämiseen sekä muista alueen yhteistoimintaan liittyvistä asioista.

Kehittämistyön aikana Kalliojärven viihdekeskuksen toiminnalle luotiin visio ja tavoitteita saatiin selkeämmäksi ja ennen kaikkea kaikkien verkoston yrittäjien tietoisuuteen. Yhteistyösopimuksen tavoitteiden mukaisesti yhteisten kustannusten jakoperusteista sovittiin.

Verkoston toiminta kiinteytyi, kun yrittäjät olivat enemmän tekemisissä keskenään ja erilaista yhteistoimintaa saatiin aikaiseksi. Hovin (1995) havainnoimia (Taulukko 1) yritys yhteistyön tavoitteita ja hyötyjä kartoitettiin. Sen avulla saatiin enemmän näkyville ja mietittäväksi erilaisia toimintaan liittyviä osioita, joihin ei vielä ollut panostettu. Yhteistyökumppaneiden analyysillä (Taulukko 2) realisoitiin alueen ja yrittäjien resursseja. Tärkeä asia realistisesti tunnustettuna oli, että nykyisillä resursseilla ei visiota tulla saavuttamaan.

Kehittämistyön loppupuolella mietittiin yhteistyössä liiketoimintasuunnitelma, joka sisältää toiminnan pelisäännöt ja pääsuuntina kehittämisen toimet. Suunnitelma on laadittu realistiselle pohjalle. Muutaman vuoden jälkeen, kun perusta on saatu kuntoon, siihen voidaan lisätä pohjalaista hulluutta, rohkeutta ja käytännön toimenpiteitä vision saavuttamiseksi.

Yhteistyökumppaneiden ominaisuuksien ja vaatimusten kartoittaminen saatiin alkuun. Toiminnan arviointikriteerien hahmottaminen jäi vielä mietinnän asteelle. Arviointia ei kuitenkaan saa jättää enää tunneperäiseksi, vaan on kehitettävä esimerkiksi jatkuva asiakaspalautejärjestelmä, että saadaan realistista tietoa toiminnasta, joka näkyy asiakkaille.

Toiminnan strategioista helpoimmaksi nähtiin oman toiminnan tiivistäminen olemassa olevin resurssein. Käytännössä omin voimin toteutetut kehittämistoimet tullaan jatkossa suorittamaan säännöllisesti vähintään keväisin ja syksyisin. Tär-

keimmäksi strategiseksi työksi tulee verkoston yhteistyökumppanuuksien laaja-alastaminen. Avoimuus on yksinkertaisin viestinnän keino. Asioista keskustellaan enemmän ja avoimemmin, jolloin verkon yrittäjien tietoisuus toiminnasta lisääntyy. Haasteeksi jää toiminnan johtaminen. Yksimielisesti tärkein selvitettävä asia on, millä keinoin alueelle saadaan toiminnanjohtaja.

Alueen yrittäjille suoritettun loppuhaastattelun jälkeen jäi tunnelma, että toivoo kehittämiseen ja kehittymiseen olisi olemassa ja kehittämistyön aikana luotuja tapoja hyväksikäyttäen tavoitteita olisi mahdollista myös saavuttaa.

Kansainvälisen toiminnan aloittamiseen ei vielä tämän kehittämistyön aikana kyetty. Kansainvälistymissuunnitelma tullaan laatimaan pääpiirteisenä, kun selviää verkostojen kehittyminen.

Tutkimuskohteessa toiminta eteni omalla tavallaan kehittämistyön ajan. Vähäisiä muutoksia ja käytäntöjä saatiin jo käyttöön. Alkuperäisestä tutkimussuunnitelmasta (Taulukko 3) poiketen toimintatutkimuksen prosessi eteni taulukon 6 mukaisesti siten, että toinen varsinainen yrittäjien haastattelu tehtiin loppusuunnitelman jälkeen. Yhteistyön ja palvelujen kehittäminen jää verkoston yrittäjien vastuulle kehittämistyön loppuessa.

6.4 Johtopäätökset

Hermansin (1993) teoriassa verkostot ja verkostoituminen nähtiin kolmen rakenteen välisenä vuorovaikutussuhteena. Kehittämistyön aikana on voitu todeta, että nämä kolme rakennetta kuvaavat monin osin myös Kalliojärven alueen yrittäjien verkostoa. Verkoston toiminta on yritysten välistä ja tavoitteena on ollut tarjota asiakkaille laajempi kokonaisuus viihteen ja vapaa-ajan saralla. Varsinaisesti yritysten sisäistä verkostoitumista teorian mukaisena ei ole, koska lähes jokainen yritys on yksittäinen yrittäjä. Kuitenkin laajemmin voisi ajatella, että on muutettu verkoston toimintoja joustavammaksi ja pyritty parantamaan verkoston sisäistä tiedonkulkua, jolloin tavoitteena oleva yhteistyön parantaminen on saatu alulle. Toiminta on myös jatkuvaa yksilöiden välistä verkostoitumista juuri siksi, että jo-

kainen yritys on yhtä kuin yksi yrittäjä. Kommunikointiverkostot ja sosiaaliset verkostot ovat yrittäjien jokapäiväisiä toimintakenttiä.

Varamäen (2002) mukaan verkko on huomattavasti kiinteämpi ja tavoiteorientoituneempi kuin verkosto. Kalliojärven yrittäjät ovat olleet verkosto, mutta kehittämistyön edetessä ja jatkosuunnitelmien toteuttamisessa voidaan jo puhua Kalliojärven viihdekeskuksen yrittäjien verkosta. Tällä vertauksella voisi jopa rinnastaa Hermansin (1993) yritysten sisäisen verkoston vastaamaan verkkoa, kun kyseessä on yksittäisten yrittäjien luoma verkosto.

Liiketoimintasuunnitelman visio on hyvin kunnianhimoinen ja sen saavuttamiseksi nykyisin toimivaan verkkoon tulisi saada lisää resursseja. Resurssilisäys voisi tulla esimerkiksi nykyisten yrittäjien lisätyö- tai omaisuuspanoksin, jolloin sitoutumisen taso osalle yrittäjistä nousisi jo strategisen allianssin tasolle. Vaihtoehtoisesti tai lisäksi resursseja voidaan lisätä uusilla toimivilla yhteistyökuvioilla.

Strategisina linjauksina toiminnasta löydettiin selkeästi verkon ydinosoamisen alueita ja opittiin hahmottamaan asioita, joita voidaan ulkoistaa. Yksittäisen yrittäjän työtaakka tulee vähentymään, kun opitaan tunnistamaan omat ydintoiminnot ja löydetään hyvät yhteistyökumppanit ulkoistettaville toiminnoille. Näiden toimintojen selkeyttämisen jälkeen tulee kasvamaan mahdollisuudet keskittyä toiminnan kehittämiseen ja sitä kautta kasvuun.

Verkostojen teoreettisten luonteiden kautta tarkasteltaessa kehittämistyössä kyettiin havaitsemaan ilmiöitä, jotka voitiin todeta johtuvan verkoston luonteesta. Resurssiriippuvuusteorian kuvailemana yritykset ovat aina riippuvaisia toisistaan ja tämä luo epävarmuutta muiden toimia kohtaan. Kehittämistyössä otettiin epävarmuusasia esiin ja pitkään jatkunut pelkän suullisen yhteistyön tilanne saatettiin formaalimpaan tilaan yhteistyösopimuksilla. Yhteistyösopimukset liittyvät myös transaktiokustannusteoriaan. Tässä teoriassa korostetaan ydinosoamisen erottamista ja vaihdannasta aiheutuvien kustannusten minimoimista. Tavoitteena on optimoida markkinoiden ja hierarkioiden edut. Kehittämistyössä kyettiin löytämään ydintoimintoja, ja että toiminta saataisiin optimaaliseksi, tulisi löytää lisää sopivia yhteistyökumppaneita, joille muita toimintoja voitaisiin ulkoistaa.

Uppsalan koulukunnan verkostoteoriassa keskeistä on molemminpuolinen sitoutuminen, riippuvuus toisista, erilaiset ja eri vahvuiset siteet sekä tehdyt panokset. Kalliojärven alueen verkko kaipaa toimiakseen sitoutumista. Riippuvuus toisista on konkreettinen, kun pääsääntöisesti viihdetoiminnan vetämänä majoitustoiminnalle on tarvetta. Yrittäjillä on keskenään erilaisia ja eri vahvuisia siteitä verkkoon johtuen toimintaan sidottujen resurssien määrästä. Verkon avainhenkilöiden yhteensopivuus on kulmakivi, jonka varaan on edelleen hyvä rakentaa. Kehittämisen aikana yrittäjät ovat tutustuneet toisiinsa paremmin ja liiketoimintaa suunniteltaessa jokaisen mielipiteitä ja huomioita kuunneltiin. Selkeästi on helpompaa keskittyä kehittämiseen, kun henkilösuhteet ovat kunnossa ja verkon sisällä ei ole sellaista kilpailua, joka häittäisi verkon optimaaliseksi pyrkivää toimintaa.

Sosiaalinen verkostoteoria toteuttaa itseään Kalliojärvellä. Yrittäjät ovat arkiyleistyksenä todettuna persoonallista väkeä. Maunuksela ja Vähäkoski ovat käsityöläisyrittäjäksi luokiteltavia ahkeria käytännönläheisiä yrittäjiä. Vuosikausia on puhuttu, että yhdessä hankittaisiin työntekijä, joka hoitaa verkossa kaikille ennalta suunniteltuja töitä, erityisesti sesonkina. Kehittämistyön aikana palkkaamista ja kustannusjakoa suunniteltiin (Liite 5), mutta asia ei edelleenkään konkretisoitunut. Yhteiselle työntekijälle tulisi kyetä osoittamaan tehtäviä, jotka tuottavat joko suoraan, tai tulisi kyetä osoittamaan, että tuotto tulee yrittäjien mahdollisuudesta keskittyä omaan ydintoimintaan samanaikaisesti. Kalliojärven vision saavuttaminen tulee vaatimaan panostusta verkoston johtamiseen, rahoitusmallien toteuttamiseen, jolloin kaikki kulminoituu henkilöön, joka päätoimisesti toimii alueen vetäjänä. Kysymys kuuluukin onko johtajan palkkaaminen nykyisen verkon asia vai olisiko johtajakin yksi yrittäjä?

Strategisen koulukunnan teoriassa viitataan strategisiin alliansseihin, joilla halutaan korostaa yhteistyön pitkäjänteisen kilpailukykyyn parantamista. Resursseja ei arvoteta yksinään, vaan oleellista on resurssien muuntautumismahdollisuus niistä eri tavoin yhdisteltäessä. Teoriassa on myös oleellista, että ulkoiset resurssit ovat helposti liitettävissä yrityksen, tässä tapauksessa verkon, omiin resursseihin. Tästä teoriasta on saatu selkärankaa ulkoistamisen tarpeellisuudesta ja niin ikään sopivien uusien yhteistyökumppaneiden hakemiselle. Sopivuudesta tulee avain-

asia, mikäli halutaan jatkossakin toimiva verkosto. Taktisesti muuntautuva verkosto alkaa tuottaa vuosien mittaan pitkäjänteisellä toiminnalla. Tilanne Kalliojärvellä on hieman vaillinainen. Nykyinen verkosto ei ole riittävä, että asiakkaalle voitaisiin tarjota palvelua laajemmalla kokonaisuudella. Verkostojen kehittämistä ja uusien yhteistyökumppanuuksien etsimistä tulee jatkaa, että saadaan lisää tuotteita usealla yrittäjälle verkostossa.

Koirasen ja Varamäen (2002) kehittämä atomi-malli herätti miettimään riskejä, joita pienessä hyvinkin toisistaan resurssiriippuvaisessa verkostossa on. Yksittäisistä yrittäjistä koostuva verkosto on henkilöitynyt ja on haasteellista ratkaista, millä korvataan, jos esimerkiksi verkoston keskipiste haluaa luovuttaa toimessaan. Näitä asioita ei ollut mietitty aikaisemmin ja asia otettiin esiin kehittämisen lopussa. Mietittäväksi jäi millaisella strategialla selvittää suuresta muutoksesta.

Monenkeskisen yritysyhteistyön malleista (Kuvio 2) Kalliojärven verkko sijoittuu hierarkisen projektiryhmän eli kärkiyrittysmallin alle. Kärkiyritys ja yhteistyökumppanit olivat toimineet jo aiemmin tämän mallin tavoin. Kehittämistyön aikana selvennettiin toimintatapoja ja liiketoimintasuunnitelmassa pyrittiin kehittämään ratkaisumalleja, joilla koko verkon kilpailukykyä voidaan parantaa.

Kehittämistyön aikana selvisi, että nykyisessä tilanteessa alueen toiminnalla ei ole edellytyksiä muuttua kärkiyrittysmallista yhteisyritykseksi. Vision toteuttamiseen vaaditaan tiukka missio, jossa toimintaan tulee panostaa enemmän strategisesti ja ottaa riskejä. Kuvitellaan, että laadittu visio on kymmenen vuoden päässä toteutumisesta, jolloin lisäpanostukset toimintaan tulee toteuttaa noin viiden vuoden päästä. Siihen mennessä verkoston tulee olla käytännön toimien osalta toimintakuntoinen ja perusta kunnossa.

Opinnäytetyön kuviossa 11 hahmoteltiin kehittämistoimenpiteitä alkukartoituksen jälkeen. Kehittämistyön edetessä hahmottui täsmällisemmin kehittämistoimien jatkumo. Seuraavaan kuvioon 15 on täydennetty prosessin kulku vision saavuttamiseksi.



Kuvio 15 Kehittämisprosessin jatkumisen suunnitelma.

Johdannossa tiedustelin voiko yrittäjien yhteistyötä kehittää siten, että se näkyisi aitona ilmapiirinä toimintaan? Kalliojärven verkon yrittäjät ovat hyväntuulisia ja ahkeria. Viestinnän ja avoimuuden lisääminen tulee tekemään jokaisen yrittäjän toiminnasta entistä luontevampaa. Uskon, että vision hahmottuminen tuo jokaisen toimintaan tavoitteellisuutta ja asioita osataan ajatella laaja-alaisemmin, kun tiedetään verkon tavoitteet ja tuetaan toisia. Verkon työhön vaikuttaa myös johtaminen. Missä tahansa toiminnassa, kun joku on kiinnostunut asioista oikeasti, se näkyy osallisten toiminnassa.

Voiko aitoutta edistää strategisin toimin? Aitous lähtee ihmisistä ja ihmisiä voidaan johtaa. Tässä tapauksessa johdettavat ihmiset ovat verkon yrittäjät. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen oli tärkeä strateginen toimi, samoin huomion kiinnittäminen luontaiseen positiiviseen viestintään. Seuraava tärkeä askel on toiminnan saattaminen johdetuksi. Hyvällä ja tavoitteellisella johtamisella saadaan verkon yrittäjät ja toivottavasti laajennettu verkosto toimimaan jätävästi ja kehittymään luontevasti kohti visiota.

Miten sitten mitataan aitouden tunnetta? Väittäisin, että aito toiminta näkyy esimerkiksi uudelleen tulevina asiakkaina, uusina asiakkaina ja uudenlaisena toimintana. Asiakaspalautejärjestelmän luominen tulee olemaan tärkeä mittari. Jokaista alueen toimintaa koskettava palautejärjestelmä tuo läpinäkyväksi asiakkaiden mielipiteet ja toiveet toiminnasta. Verkon yrittäjien aito kiinnostus alueen hyvinvoinnista ja toimintojen kehittäminen tulevat näkyviin myönteisinä asiakaspalautteina.

Viimeisenä johtopäätöksenä haluan todeta, että Kalliojärven viihdekeskuksen verkolla on halu tuottaa asiakkaille aitoja miellyttäviä kokemuksia. Yhteistyöstä voidaan kehittyä strategiseen liiketoimintaan, mutta se vaatii sitoutumista, strategioita, resursseja ja johtamista. Keinoja kaikkeen on olemassa ja Kalliojärvellä on mahdollisuudet saavuttaa laadittu visio yhdessä asiakkaiden kanssa.



Kuva 9 Kalliojärvi tarjoaa hektisen työelämän vastapainoa. (Kalliojärvi 2010b)

7 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMISEN ARVIOINTI JA POHDINTA

Kalliojärven viihdekeskus on ollut alueena mielenkiintoinen jo ennen opintojeni aloittamista. Kehittämistyön tuli liittyä pk-yritysten kansainvälistymiseen ja yritystoimintaan yleensä. Kalliojärvi matkailualueena oli kiinnostava ja sen kansainvälistymishaaveista oli ollut puhetta jo aiemmin. Alueella oli kehittämishankkeen avulla luotu yhtenäistä ilmettä markkinointiin ja investoitu mökkivarausrjestelmään.

Tarjosin alueen toimijoille veloituksetta tehtäväksi kehittämistyötä. Alkuhaastattelujen perusteella tuli todettua, että alueen markkinointi, näkyvyys ja kansainvälistymishaaveet olivat ylimitoitettuja käytettävissä oleviin resursseihin. Pohjimmallaan syynä tähän oli verkoston omalla painollaan etenevä toiminta. Kehittämistyön painopisteeksi kulminoituikin mahdollisuudet yhteistyön muuttamisesta strategiseksi liiketoiminnaksi. Kun toiminnan perusta saadaan kuntoon, on toiveita kehittyä ja kansainvälistyä.

Kehittämistyön toteuttamisen haasteena oli, että kohde ei liittynyt jokapäiväiseen työhöni, vaan sitä on tehty vapaa-aikoina, jolloin työn toteuttamisaika on venynyt pitkäksi. Tästä haasteesta huolimatta halusin tehdä työn toiselta alalta kuin ansiotyöstä. Opinnäytetyöhön liittyviä käytännön toimia ja havainnointia tein koko toteuttamisen ajan yhteistyössä alueen yrittäjien kanssa. Aiheeseen liittyviä lähestymistapoja mietittäessä oli apua opiskelun aikana tehdyistä osatehtävistä. Lähestymissuuntien selvittyä ja sisällysluettelon hahmotuttua eri lähteiden hakeminen, teorioihin tutustuminen ja käyttökelpoisten materiaalien hyödyntäminen oli suhteellisen vaivatonta. Teoriaosuuksien kirjoittamisen jälkeen tapahtumien ja havaintojen kirjoittaminen oli luonnollista, koska toimintaympäristö ja sen toiminnat alkoivat käydä tutuiksi ja selkeiksi. Opinnäytetyössä teoria ja empiria kulkevat vuorovaikutuksessa koko raportoinnin ajan.

Arvioitaessa projektinhallintakykyäni kehittämistyössä, voidaan sanoa, että alkuperäisessä aikataulussa pysyminen tuotti ongelmia, koska kehittämistyön sovittaminen jokapäiväisten rutiinien oheen, niin töissä kuin kotona, oli haasteellista.

Tästä syystä myös opinnäytetyö viivästyi huomattavasti alkuperäisestä tavoiteaikataulusta. Rajaaminen ja opinnäytetyöhön tulevien kokonaisuuksien hahmottaminen oli välillä vaikeaa. Opinnäytetyön johdonmukaisen etenemisen aikaansaaminen oli haastavaa. Aikataulua lukuun ottamatta kehittämistyössäni oli mielessäni kaiken aikaa punainen lanka, yrittäjien yhteistyön tuominen näkyväksi kaikille Kalliojärven alueen yrittäjille, jolloin jokainen toiminnan osa-alue saatiin tarkastelun alle.

Kehittämistyö ja opinnäyteraportti ovat olleet suuritöisiä ja asia on ollut mielenkiintoinen. Työstä on ollut apua Kalliojärven alueen yrittäjille toiminnan läpinäkyvyyden lisäämisessä ja asioiden selkeällä esiintuonnilla asiayhteyksien osoittaminen on auttanut suuntaamaan vähiä resursseja tavoitteellisemmin. Kehittäminen Kalliojärven viihdekeskuksessa vasta alkaa todenteolla tästä eteenpäin. Kehittämistyön myötä olen saanut tutustua yrittäjien arkeen ja sen haasteisiin. Ulkopuolisen näkemyksen tuominen ja teorioiden soveltaminen yrittäjien avuksi on ollut kehittävää ja tullut verkolle tarpeeseen. Työn toteuttaminen on ollut arvokas kokemus ja se on syventänyt ammattiosaamistani ja näkemystäni yrittämisen arjesta. Parasta kaikessa on, että kehittämistyötä tehdessä on avautunut uusia ovia normaalin työn oheen.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena (1999). Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena.

Ahlström-Söderling, R. (2002). SME Strategic Business Networks seen as Learning Organizations. Proceedings of 12th Nordic Conference on Small Business Research, Kuopio, Finland, May 26-28, 2002.

Aho, Anne-Maria (2006). Tieto- ja osaamisresurssien kurssi. Seinäjoki. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu.

Hamel Gary (2001). Vallankumouksen kärjessä. Porvoo. WSOY.

Heikkilä, Kristiina & Heikkilä, Jorma (2001) [online]. Luovuus ja innovatiivisuus selviytymisstrategiana muutoksen maailmassa. Akateeminen yrittäjäkoulu. [viitattu 26.11.2007]. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.muodossa.fi) <URL: http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/preview.asp?docID=123&clsID=27>

Heikkilä, Tarja (2001). Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki (1999). Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena.

Hermans, R. (1993). Yhteistoimintaverkostot 2000-luvun menestystekijä? Ekonomi-lehti 8/93.

Håkansson, H. & J. Johanson (1992). A model of industrial networks. In: Industrial Networks - A New View of Reality, 28-36. Eds B. Axelsson & G. Easton. London: Routledge.

Isonkyrön kunnan kotisivut (2009) [online]. [viitattu 26.2.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.isokyro.fi>](http://www.isokyro.fi).

Johannisson, B. (1984). A cultural perspective on small business - Local Business climate. *International Small Business Journal* 2:4, 32-43.

Johannisson, B. (1987a). Network strategies: Management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal* 5:1, 19- 30.

Johannisson, B. (1987b). Beyond process and structure: social exchange networks. *International Studies of Management and Organization* XVII:1, 3-23.

Johannisson, B. (1988). Business formation - A network approach. *Scandinavian Journal of Management* 4:3, 83-99.

Johanson, J. & L-G. Mattsson (1987). Inter-organizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. *International Studies of Management and Organization* XVII:1, 34- 38.

Kalliojärven kotisivut (2010a) [online]. [viitattu 17.2.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.kalliojarvi.com/fin/Alueen_historiaa_.15.html>](http://www.kalliojarvi.com/fin/Alueen_historiaa_.15.html).

Kalliojärven kotisivut (2010b) [online]. [viitattu 8.5.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.kalliojarvi.com/>](http://www.kalliojarvi.com/).

Kalliojärven kotisivut (2010c) [online]. [viitattu 8.5.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.kalliojarvi.com/files/aluekartta%2008.pdf>](http://www.kalliojarvi.com/files/aluekartta%2008.pdf).

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*.

Koiranen, M. & Varamäki, E. (2002). The A-T-O-M model challenging network thinking: Towards a more dynamic metaphor to describe interfirm cooperation. *Proceedings of Nordic Small Business Conference, 24-25 May, Kuopio, Finland*.

Kuula, A. (1999). Toimintatutkimus. Kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere. Vastapaino.

Lincoln, Y. and Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: SAGE

Murto-Koivisto, E. & J. Vesalainen (1995). Pkt-yritysyhteistyön kehittyminen ja onnistumisen edellytykset (SME-networking - development and prerequisites for success). Research Reports of the Ministry of Trade and Industry 105, Helsinki. (An abstract in English)

Neilimo, K. ja Näsi, J. (1980). *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalaisen yrityksen taloustiede: Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Tampereen yliopiston julkaisuja. Sarja A 2:12. Tampere.

Oliver, A. & M. Ebers (1998). Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. *Organization Studies* 19:4, 549-583.

Pfeiffer, C. & G. Salancik (1978). *The external control of organization. A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row Publishers.

Pyörälä, Eeva (2002) [online]. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. [viitattu 27.2.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>](http://www.muodossa: <URL: http://www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.pdf>).

Robbins, S. (1994). *Management*. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall International, Inc.

SF Caravan Pohjanmaa Ry:n kotisivut (2009) [online]. [viitattu 27.9.2009]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://pohjanmaankaravaanarit.net/yhdistys/historia>](http://pohjanmaankaravaanarit.net/yhdistys/historia).

Tjoswold, D. & D. Weicker (1993). Cooperative and competitive networking. *Journal of Small Business Management* 31: 11, 11-21.

Varamäki, E. (1996a). The development process of interfirm cooperation of SMEs. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research 1996*, 282-296. Eds. Reynolds, P., W. Bygrave, S. Birley, J. Butler, P. Davidsson, W. Gartner, & P. McDougall. Wellesley, MA: Babson College.

Varamäki, E. (1996b). *The Development Process of Interfirm Cooperation of SMEs*. An unpublished licentiate thesis. University of Vaasa, Department of Management and Organization.

Varamäki, E. & Vesalainen, J. (2003). Modelling different types of multilateral interfirm cooperation in the SME-sector. *Entrepreneurship and Regional Development Journal*. Vol. 15. Iss. 1, s 27-47.

Varamäki, Elina (2002) [online]. Pk-yritysten monenkeskeinen verkostoyhteistyö. Akateeminen yrittäjäkoulu. [viitattu 26.11.2007]. Saatavilla [www-muodossa: <URL: http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=5887&docID=169>](http://www.muodossa:<URL:http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=5887&docID=169>)

Vesalainen, J. (1996). *Yritysyhteistyön malleja - käsikirja yhteistyön edistäjille*. Models of interfirm cooperation. A guide book to the promoters of interfirm cooperation. Research Reports of the Ministry of Trade and Industry 18, Helsinki. (An abstract in English)

Vesalainen, J. & R. Strömmer (1999). Yksilön oppimisesta verkoston oppimiseen - Verkostot oppijoina ja oppimisfoorumeina (From individual learning to network learning- Networks as learners and forums for learning). Teoksessa *Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta*, 109-129. Toim. T. Alasoini & P. Halme. Kansallinen Työelämän kehittämisohjelma, vuosikirja 1999, raportteja 7. Helsinki.

Wikipedia, the free encyclopedia (2010) [online]. [viitattu 16.4.2010]. Saatavilla [www-muodossa: <URL:http://en.wikipedia.org/wiki/Meeting>](http://en.wikipedia.org/wiki/Meeting).

Vilkka H. & Airaksinen T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Jyväskylä. Gummerus.

Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.

Ykköset!-lehden kotisivut (2010) [online]. [viitattu 15.5.2010]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://ykkoset.fi/lehdet/arkisto/YKKOSET_20100512.pdf>.

Åberg, Leif (2002) [online]. Yrityksen viestintä ja strategiat. Akateeminen yrittäjäkoulu. [viitattu 26.11.2007]. Saatavilla www-muodossa: <URL:http://www.yrittajakoulu.fi/yrittajyyden_oppia/dokumentit/document.asp?UID=5887&docID=174>

LIITE 1 Kalliojärven matkailuhanke 2004-2006

1

KALLIOJÄRVEN MATKAILU

Tausta ja lähtötilanne

Isonkyrön kunnan matkailuelinkeinon kannalta Valtaalan kylästä on muodostunut eri tahojen yhteistyöllä yksi ehdoton painopistealue. Vuosien mittaan alueelle on kehittynyt ja kerääntynyt isokyröläisen mittapuun mukaan merkittävä matkailullinen resurssi, joka koostuu yritysten, yhteisöjen, projektien ja Isonkyrön kunnan panostuksista. Kylässä on hiihtokeskus, näkötorni, luontopolkuja, laavuja, Kyrönjoen paras vesileikkipaikka sekä useita matkailupalveluja tarjoavia yrityksiä.

Merkittävä kokonaisuus on kylässä sijaitseva Kalliojärven alue, jossa toimii tällä hetkellä 8 yritystä; Kalliojärven Viihdekeskus, SF – Caravan Pohjanmaa Ry, Tmi Kalervo Ahonen, Valtaalan Minimarket, Kalliojärven Majat, Hemmingin mökki, Valtarin mökki ja Tuuri-Tammelan mökki. Näitten yritysten asiakkaina on tällä hetkellä vuosittain 6000 asuntovaunukuntaa, 30 000 tanssijaa, 3000 yöpyjää ja lukematon joukko vierailijoita, jotka hyödyttävät Kalliojärven lisäksi koko kuntaa. Em. yrityksistä kehittämisshankkeeseen osallistuvat kaikki muut paitsi SF-Caravan Pohjanmaa Ry ja Valtaalan Minimarket.

Kehittämistarve

Tällä hetkellä Kalliojärvi elää voimakkaasti kasvukipuista aikaa. Yritykset ovat panostaneet alueelle ja saaneet toimintansa käyntiin luontaisten sesonkien aikana. Kesät ja viikonloput ovat vilkkaita jopa niin, että kapasiteetti ei riitä palvelemaan kaikkia halukkaita. Ongelma on kuitenkin se, että koko vuotta ajatellen investoinnit ovat vajaakäytössä ja tämänhetkinen ”pitkä pimeä talvi” on saatava lyhemmäksi. Muutamat uudet myyntikaudet ovat alueen kehittämisen ja mahdollisten uusinwestointien kannalta erittäin tärkeitä. Sesongin pidentämisen eteen on tehty töitä jo nyt mutta kahdeksan eri yrityksen yhteismarkkinointi on erittäin haasteellista. Käyttöasteen noston kate ei kehittämissivaiheessa riitä kuluihin ja yritysten resurssit eivät nykyisellään yksinkertaisesti riitä tarvittaviin toimiin. Se mitä pitäisi tehdä, on enemmän kuin kukaan nykyisistä yrittäjistä pystyy tekemään oman toimensa ohessa. Tarvitsemme myyntiin, markkinointiin ja ideointiin enemmän voimaa kuin resurssimme edellyttävät.

Kehittämisehdotus

Jotta kaikki Kalliojärven kahdeksan yritystä voisivat kasvattaa asiakasmääräänsä ja antaa lisää panosta myös koko kunnan matkailun kehittämiseen, tarvitsemme oman kehittämisshankkeen ja siihen päätoimisen työntekijän. Projektin ensisijainen tehtävä on lisätä koko Kalliojärven alueen käyttöastetta, etsiä uusia asiakasryhmiä ja koota myyntikelpoisia tuotepaketteja olemassaolevista aineksista.

2

Tärkeää on myös luoda yhtenäinen markkinointilinjat, viiden vuoden toimintasuunnitelma ja yhteinen palvelukonsepti. Tästä on puhuttu ja puhuttu jo useita vuosia, mutta toteuttaminen vaatii mahdollisuutta keskittyä kehittämistyöhön, ahertamiseen riittävät resurssit ja ehkäpä vielä tuoreen näkökulman. Ulkopuolisen silmillä ja kädestä pitäen ohjauksella voidaan kokeilla uutta, löytää uusia yhteistyökumppaneita nykyistä laajemmalla alueella ja hioa arkituotteita entistä paremmiksi. Työtä on paljon, aikaa vähän ja mahdollisuuksia riittävästi.

Tavoitteet

Kehittämisshankkeellemme olemme asettaneet sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita.

Laadullisesti:

- Haluamme parantaa alueen ja sen palvelujen yleisilmettä sekä vahvistaa mielikuvaa monipuolisesta vapaa-ajan keskuksesta.
- Haluamme myös yhtenäistää markkinointia ja kohdistaa sitä nykyistä tarkemmin valituille asiakasryhmille.

Määrällisesti:

- Tuotamme kymmenen uutta tuotetta, joista valitsemme viisi parasta myyntiin viimeistään kaudelle 2005.
- Uusilla tuotteilla kasvatamme myyntiämme majoituksessa ja ravitsemuspalveluissa vähintään 10 %:lla nykytasoon verrattuna.
- Nykyistä palvelu- ja toimintakonseptia kehittämällä nostamme perinteisen sesongin myyntiä 10 %:lla
- Kalenteriin kohdistettuna projekti näkyy toimintana alueella erityisesti syys- ja lokakuussa, hiihtoloma-aikoina sekä huhti- toukokuussa.
- Tärkeä määrällinen tavoite on myös turvata alueen 7 vuosituloa.

Myyntitavoitteet ovat realistiset, kun huomioidaan, että 30 minuutin automatkan päässä Kalliojärvestä asuu hihatuntumalla arvioiden reilut 100 000 ihmistä, jotka toimivat tuhansissa yrityksissä ja yhteisöissä.

Toteutus

Konkreettisesti hanke aloitetaan kesäkuussa 2004, jolloin tehtävään valittu työntekijä astuu palvelukseen ja keskittyy ensisijaisesti syyskuun 2004 sekä kateen 2005. Hanke päättyy helmikuussa 2006, jolloin määrälliset myyntitavoitteet on saavutettu ja alueelle on jätetty laadullinen perintö, joka viitoittaa toimintaa seuraavien lähivuosien aikana.

3

Hankkeen alustava toimenpideaikataulu on seuraava:

2004

kesä – elokuu	materiaali ja tuotesuunnittelu sekä uusien asiakasryhmien segmentointi. Laaditaan maisemasuunnitelma. Tarkennetaan tavoitteet.
heinä-lokakuu	alueen markkinointi Vaasa – Seinäjoki talousalueen yrityksille, yhteisöille, järjestöille: pääpaino 10 – 20 hengen ryhmissä.
syys-joulukuu	talviaktiviteettien + tarvittavan materiaalin valmistelu, toteuttajatahojen valinta, henkilöstön koulutus. Tehdään visiovaihtoehdot vuodelle 2010.
2005	
tamm – helmikuu	talvimarkkinointi ja tuotteiden sekä palvelujen parantaminen jatkua painopisteinä hiihtolomaviikot sekä pääsiäinen. Aloitetaan kesän myynti, valitaan uudet tuotteet.
helmi – toukokuu	tehdään kesäsite, harjoitellaan uudet tuotantoon valitut tuotteet ja jatketaan myyntiä; pääpaino kevät- ja kesäviikkojen arkipäivissä. Henkilöstön koulutus
touko-elokuu	toteutetaan myytyjä tuotteita sekä kartoitetaan parhaiten toimineet myynti- ja markkinointikanavat asiakaskyselyä
elo- lokakuu	hiotaan kokemusten perusteella tuotteita ja markkinointia sekä jatketaan myyntiä.
loka-joulukuu	Talvimarkkinointi ja henkilöstön koulutus.

2006

tamm-helmikuu Hankkeen loppuraportti, -tilitykset ja -arviointi

Hankkeen hallinto

Hankkeesta vastaa Kalliojärven Majat Oy / Mika Erkkilä. Ohjausryhmän kokoonpano voisi olla esim. seuraava:

- te-keskuksen edustaja
- yhyres – yhdistyksen edustaja
- edustajat seuraavista yrityksistä; Tmi Kalervo Ahonen, Kalliojärven Majat, Kalliojärven Camping

4

Kustannukset

Hankkeen arvioidut kustannukset koostuvat seuraavista osatekijöistä.

Kustannuserä, €	2004	2005	2006
Työntekijä sivukuluineen	20 000	40 000	7 000
- päätoiminen hankevetäjä			
Ostopalvelut	3 000	5 500	
- materiaalisuunnittelu, koulutus, tuotekehitys, maisemasuunnittelu			
Matkakulut	3 500	7 500	1 000
- yhteydenpito sidosryhmiin, myynti-, markkinointi- ja messumatkat			
Vuokrat	3 000	6 000	1 000
- työtila (sis. sähkö, vesi)			
Toimistokulut	2 500	5 800	1 000
- tarvikkeet, toimistotekniikan leasing, puhelin			
Muut	4 000	5 700	
- tunnistus- ja markkinointimateriaalin teko, ilmoitukset			
	36 000	70 500	10 000

Lopuksi

Edellä kuvattu projekti on Kalliojärven ja osaksi myös koko seutukunnan matkailun kannalta merkittävä ponnistus, joka kannattaa tehdä, mutta se ei toteudu ilman julkista tukea. Matkailuelinkeino on pääomavaltaista ja investointien kuulestusaika kohtuullisen pitkä. Ilman hakemuksessa kuvattua verkostoa Kalliojärvi ei olisi sitä mitä se tänään on. Paikalleen ei voi jäädä polkemaan, mutta käsityksemme on, että nyt on aika painottaa myynnin kehittämistä ja pitää investointien osalta hengähdystauko.

LIITE 2 Yrittäjien ensihaastattelun runko

Haastattelurunko, vapaamuotoinen haastattelu
YRITTÄJIEN LÄHESTYMISHAASTATTELU

1. Pyydän vapaamuotoisesti kertomaan kuinka liitytte Kalliojärven viihdekeskuksen toimintaan.
2. Mitkä ovat resurssinne alueella?
3. Mitkä ovat resurssinne toimia jatkossa?
4. Mitä toivoisitte alueelle = haaveita tulevasta?


Vastauksia käytetään työssä siten, että niistä ei voi yksittäistä yrittäjää tunnistaa.

Kiitos!



**Kalliojärven viihdekeskus
Isokyrö**

28.11.2007 Mervi Kaunisto 1



Kalliojärven Majat Oy

Kalliojärven Camping-alue Oy

Rantaravintola
Tmi Tarja Vähäkoski

Valtari

Hemminki

Tuuri-Tammela

28.11.2007 Mervi Kaunisto 2





```

graph TD
    KAO[Kalliojärven Camping-Alue Oy] --- Lukkuhaka
    KAO --- TV[Tmi Tarja Vahakoski]
    KAO --- KM[Kalliojärven Majat Oy]
    KAO --- TT[Tuuri-Tammela]
    KAO --- Valtari
    KAO --- Hemminki
  
```

Kalliojärven viihdekeskus

- Alueella kärkiyrityksen järjestämää monenlaista virikettä viihdetoimintaan
- Alueella itsenäisiä yrittäjiä ja yhdistys majoituskapasiteetin tarjoajina ja omistajina
- Alueella ravintoloitsija
- Yhteistoimintaa
- Alueella paljon hyviä resursseja vähällä käytöllä
- Alueen kasvu jatkuu...

28.11.2007 Mervi Kaunisto 3



Tavoite

TOIMIVA STRATEGINEN ALLIANSSI

⇒vireämpää toimintaa alueelle

⇒vilkkaampaa kapasiteetin käyttöä

⇒talvikuukausille vieraita

⇒viikoille vieraita

⇒KANSAINVÄLISESTI HOUKUTTELEVA

⇒lisää toiminnan tulosta yrittäjille

28.11.2007 Mervi Kaunisto 4

LIITE 4 Ensimmäinen suunnitelma

Ensimmäinen suunnitelma

Konkreettisia toimia

Talven aikana

”toivotaan lunta”

- ✓ Erityistä huomiota omiin tiloihin ns. vuosihuolto
- ✓ Yhtenäiset turvallisuusohjeet mökkeihin
- ✓ Savuttomuustarrat/laput eri tiloihin
- ✓ Yhteisen työntekijän palkkaamisen valmistelua; töiden ja kustannusten jako


Ensimmäisenä keväällä

- ✓ Alueen yrittäjien yhteiset talkoot, sovitaan joku tietty osa-alue, joka hoidetaan kuntoon
- ✓ Suunnitelma nykyisten resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä ja kustannusten kattamisesta

Ympäristön muiden toimijoiden kartoitus

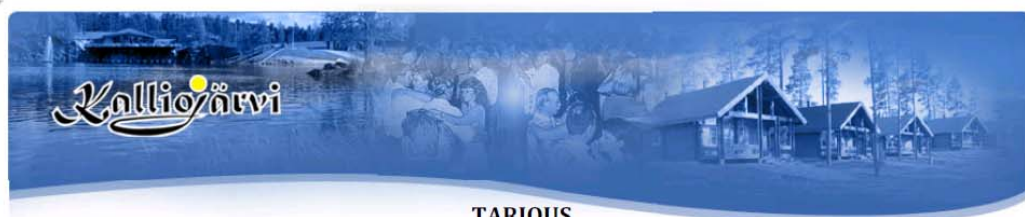
- ✓ Lukkuhaan toiveet ja tulevaisuuden suunnitelmat
- ✓ Kunnan halukkuus ja resurssivalmius olla mukana alueen toiminnassa
- ✓ Paikallisten järjestöjen ja urheiluseurojen resurssit järjestää alueelle toimintaa sesonkina
- ✓ Muiden yrittäjien mahdollisuudet tuoda omia palveluja alueelle tarvittaessa

LIITE 5 Yhteisen työntekijän palkkakustannusten jako

		LASKELMIA PÄÄTÖKSENTEON TUEKSI	
NETTOMASTER®			
PALKKAN KESKIMÄÄRÄISET SOSIAALIMENOT 2006		2008	
Rahapalkka	Syötä palkkameno ----->	1 000,00 €	
Sotumaksu	2,958 %	29,58 €	1 627,12 €
Työnantajan TEL-maksu	17,30 %	173,00 €	45,09 €
Työnantajan työttömyysvakuutusmaksu	0,75 %	7,50 €	281,49 €
Ryhmähenkivakuutusmaksu	0,08 %	0,80 €	12,20 €
Tapaturmavakuutusmaksu (toimialakohtainen)	1,10 %	11,00 €	1,30 €
Lomapalkat	15,00 %	150,00 €	17,90 €
Lomapalkan TEL-osuus	17,30 %	25,95 €	244,07 €
Lomapalkan muut sosiaalikulut	4,89 %	7,33 €	42,22 €
Palkkameno ja henkilöstömenot yhteensä		1 405,16 €	11,47 €
			2 282,87 €
		Tuntipalkka	
		9,46	
		24,40 % sosiaalikulut	
		9,50 % lomapalkka	
		12,67 reservi-h/vv pv/kk laskutusta	
		13,00 laskutetaan 3 21 819,00	

Copyright 2004-2006 Nettomaster Oy

LIITE 6 Kalliojärven kirjepohja



TARJOUS
5.6.2008

Asiakas Alli

Asiakkaantie 13

63700 Ähtäri

Sähköpostinne 12.4.2008

KUUKAUSIMAJOITUS KALLIOJÄRVELLÄ HEINÄKUUSSA 2008

Kiitämme yhteydenotostanne ja tarjoamme Teille kuukausimajoitusta luonamme seuraavasti:

VUORESSALO päärakennus, aitta, talli ja saunarakennus oheisen esitteen mukaisella varustuksella. Vuodepaikkoja on yhteensä 36. Alueella on oma kalliolampi, joka on vain Vuoressalon majoittujien käytössä. Alue sijaitsee 3 km:n päässä Kalliojärven Viihdekeskuksesta.

Kalliojärven Viihdekeskuksessa tanssitaan keskiviikkoisin ja lauantaisin. Tämän tarjouksen majoittujilla on tansseihin vapaa pääsy.

Kuukausimajoitus	norm. 31 vrk a 250,00	7750,00
Tarjous		7500,00 sis. alv 8%

Tarjous on voimassa 30.4.2008 saakka.

Maksuehtona 20% varattaessa ja 80% 14.8.2008.

Toivotamme Teidät tervetulleeksi Kalliojärvelle!

Ystävällisin terveisin

KALLIOJÄRVEN VIIHDEKESKUS

Tarja Vähäkoski
ravintoloitsija

Kalliojärven Viihdekeskus
Kortesluomantie 146
61550 Orismala, ISOKYRÖ

puh 06 - 4724 860
050 - 4353 604

info@kalliojarvi.fi
www.kalliojarvi.fi

LIITE 7 Kalliojärven laskupohja



Demonstraatio Oy
Harjoittaja Raimo
Kortesluomantie 146
61550 Orismala

LASKU

Laskun pvm **13.5.2010**
Lasku numero **169**

Maksuehto **7 vrk netto**
Viivästyskorko **11 %**
Eräpäivä **20.5.2010**
Pankkiyhteys **515400 - 26238** Epop-Kitinoja

Kalliojärven ja Rantaravintolan palvelut

Majoitus				alv 0%	alv 8%	Sis. alv
Mökki	7	vrk á	85,00 €	550,93 €	44,07 €	595,00 €
Mökki	0	vrk á	85,00 €	- €	- €	- €
Mökki	0	vrk á	85,00 €	- €	- €	- €
Mökki	0	vrk á	85,00 €	- €	- €	- €
Mökki	0	vrk á	85,00 €	- €	- €	- €
Mökki	0	vrk á	85,00 €	- €	- €	- €
Yhteensä				550,93 €	44,07 €	595,00 €

Ruokailut				alv 0%	alv 17%	Sis. alv
Ruoka mökille	7	kpl á	20,00 €	119,66 €	20,34 €	140,00 €
Juomat	7	kpl á	2,00 €	11,97 €	2,03 €	14,00 €
Yhteensä				131,62 €	22,38 €	154,00 €

Ruokailut				alv 0%	alv 22%	Sis. alv
Ravintolaruokailu	0	kpl á	8,50 €	- €	- €	- €
Olut	3	kpl á	3,00 €	7,38 €	1,62 €	9,00 €
Viini	0	kpl á	3,00 €	- €	- €	- €
Muuta	0	kpl á	3,00 €	- €	- €	- €
Muuta	0	kpl á	3,00 €	- €	- €	- €
Yhteensä				7,38 €	1,62 €	9,00 €

Muut				alv 0%	alv 22%	Sis. alv
Tilavuokra	0	kpl á	100,00 €	- €	- €	- €
Liinavaatteet	1	kpl á	6,00 €	4,92 €	1,08 €	6,00 €
Pyyheliinat	1	kpl á	1,50 €	1,23 €	0,27 €	1,50 €
Loppusiivous tilattuna	1	kpl á	50,00 €	40,98 €	9,02 €	50,00 €
Loppusiivous	0	kpl á	60,00 €	- €	- €	- €
Muuta	0	kpl á	0,00 €	- €	- €	- €
Yhteensä				47,13 €	10,37 €	57,50 €

<i>Myynti alv 8%</i>	550,93 €	44,07 €	595,00 €
<i>Myynti alv 17%</i>	131,62 €	22,38 €	154,00 €
<i>Myynti alv 22%</i>	54,51 €	11,99 €	66,50 €

Kiitos vierailustanne ja tervetuloa toistekki!**Laskun summa 815,50 €**

Kalliojärven Rantaravintola
Tmi Tarja Vähäkoski
Y-tunnus 1827817-4
Kortesluomantie 146, 61550 Orismala, Isokyrö
P. (06) 472 4860 P. 050-4353604

info@kalliojarvi.fi www.kalliojarvi.fi

LIITE 8 Liiketoimintasuunnitelmapalaverin asialista



Kalliojärven yrittäjät

VISIOINNIN JA KÄYTÄNNÖN TOIMINNAN PALAVERI

- Kehittämistyön tilanne
- Visiontia, resursseja ja kehyskertomus
- Liiketoimintasuunnitelma
- Sopimus ja rahoitus

Kalliojärven Viihdekeskus
Korttesluomantie 146
61550 Orismala, ISOKYRÖ

puh 06 - 4724 860
050 - 4353 604

info@kalliojarvi.fi
www.kalliojarvi.fi

LIITE 9 Kalliojärven viihdekeskuksen kehyskertomus (salainen)

LIITE 10 Kalliojärven viihdekeskuksen liiketoimintasuunnitelma (salainen) 29 sivua.

LIITE 11 Verkoston yrittäjien välinen yhteistyösopimus (salainen)

LIITE 12 Verkoston yhteisten kustannusten jakoperusteet (salainen) 3 sivua.

LIITE 13 Yrittäjien loppuhaastattelun kysymykset



Erkkilä Mika
Hemminki Pentti
Kamila Martti
Maunuksela Harri
Tuuri-Tammela Helena
Valtari Vesa
Vähäkoski Tarja

Pyydän kommenttianne:

1. Onko mielestänne realistista, että nykyisillä resursseilla saataisiin alueen viihtyisyys kuntoon 2-3 vuoden aikana?
2. Edellyttäkö alueen kuntoon saattaminen toiminnalle johtajaa?
3. Onko kehittämis ehdotuksissa asioita, joita voisitte oman osaamisenne puitteissa toteuttaa? Mitä ne ovat?
4. Jos alue ja toiminta saadaan kolmessa vuodessa toimimaan kattavammin, oletteko halukas panostamaan alueeseen lisää?
5. Jos viiden vuoden jälkeen lisäpanostukset ovat tehonneet, oletteko halukas osakkuuteen uuteen yhteiseen yhtiöön, jonka tarkoituksena visioon liittyvät tavoitteet? Yhtiössä voi olla myös alueen ulkopuolisia osakkaita.
6. Onko jotain muuta mitä vielä haluat sanoa alueen kehittämisestä ja tilasta?

Terveisin

Mervi

Kalliojärven Viihdekeskus
Korttesluomantie 146
61550 Orismala, ISOKYRÖ

puh 06 - 4724 860
050 - 4353 604

info@kalliojarvi.fi
www.kalliojarvi.fi

